

**PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
BANK BNI SYARIAH KC TELUK BETUNG**



**Skripsi**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas Dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana S1 Dalam Ilmu Ekonomi Dan Bisnis Islam**

**Oleh**

**Linda Fatmawati**

**NPM. 1451020069**

**Jurusan : Perbankan Syariah**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**

**1438 H / 2018 M**

**PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
BANK BNI SYARIAH KC TELUK BETUNG**

**Skripsi**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas Dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Dalam Ilmu Ekonomi Dan Bisnis Islam**

**Oleh**

**LINDA FATMAWATI**

**NPM. 1451020069**

**Jurusan : Perbankan Syariah**

**Pembimbing I : Dr. Hj. Heni Noviarita, S.E., M.Si.**

**Pembimbing II: Ghina Ulfah Saefurrahman. LC., M. E. Sy.**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
1438 H/ 2018 M**

## ABSTRAK

Seiring dengan perkembangan zaman yang semakin pesat, seperti halnya kegiatan lembaga keuangan di era modern, lembaga Perbankan Syariah juga semakin meluas dan juga mendapatkan kepercayaan dari masyarakat, sehingga perkembangan konvensional pun banyak yang berkompetisi menjadi lembaga keuangan Islam. Bergabungnya perbankan konvensional tersebut dibarengi dengan prinsip-prinsip syariah juga, kenyataannya saat ini Perbankan Syariah pun masih banyak yang belum benar-benar menjalankan nilai-nilai Islam yang sesuai dengan prinsip Syariah. Seorang Muslim diwajibkan untuk selalu mengaplikasikan ajaran Islam dalam setiap sendi kehidupannya, termasuk dalam aktivitas bisnis (manajemen) yang dijalankan. Manajemen perusahaan mencakup pengelolaan SDI yang dapat diperkuat dengan ajaran-ajaran Islam yang berasal dari Al-Qur'an dan Al-Hadist.

Penerapan manajemen SDI dalam meningkatkan kinerja karyawan berbasis Syariah pada umumnya hanya dilakukan oleh perusahaan yang pemiliknya seorang Muslim yang mengharuskan seluruh pekerjanya orang Islam dan mengharuskan pekerjanya mengikuti aturan yang telah ditetapkan secara Syariah. Maka dalam penelitian ini diambil rumusan Masalah mengenai Bagaimana penerapan Manajemen Sumber Daya Insani dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung yang meliputi: Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan dan pengembangan, Penilaian kinerja dan Kompensasi. Penelitian bertujuan untuk menganalisis penerapan Manajemen Sumber Daya Insani dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah, dan Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dimana pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi secara lebih mendalam selama periode tertentu sehingga mampu menggali dan mendapatkan informasi lebih jauh mengenai penerapan MSDI tersebut yang berfokus pada ketenaga kerjaan. Objek pada penelitian ini adalah perusahaan "Bank BNI Syariah KC Teluk Betung". Kemudian responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang telah bekerja kurang lebih selama 2 tahun dan merupakan karyawan tetap.

Penerapan manajemen berbasis Syariah di Bank BNI Syariah KC Teluk Betung meliputi proses rekrutmen (persyaratannya menyebutkan bahwa orang yang akan melamar pekerjaan harus beragama Islam dan berhijab), proses seleksi (calon karyawan mengikuti beberapa tes, salah satunya disuruh membaca Al-Qur'an), penilaian kinerja (menggunakan perilaku Islami sebagai aspek penilaian), pelatihan dan pengembangan (bersifat religius), dan kompensasi (tunjangan-tunjangan yang pantas untuk diterima dan pekerja tidak menuntut upah yang tinggi). Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, Penerapan MSDI dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung dapat diaplikasikan secara nyata dalam pengelolaan perusahaan dan sesuai dengan ilmu-ilmuan yang membahas tentang MSDI hanya saja pengambilan karyawan tidak dilihat dari *skill* yang berbasis Syariah. Dimana aspek manajemen yang terkait disesuaikan dengan perintah dan larangan Allah SWT.

Kata kunci: Meningkatkan Kinerja MSDI



**KEMENTRIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Alamat : Jl. Letkol. H. Endero Suratmin, Institut Agama Islam Negeri Raden Intan,  
Sukarame, Bandar Lampung

**SURAT PERNYATAAN**

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Linda Fatmawati  
NPM : 1451020069  
Prodi : Perbankan Syariah  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **“Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung”** adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusunan sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam footnote atau daftar pustaka. Apabila dilain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada pihak penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Bandar Lampung, 27 juli 2018  
Penyusun



**Linda Fatmawati**  
**NPM.1451020069**





**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

*Alamat : Jln. Let. Kol. H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung. Telp : 703289.*

**PERSETUJUAN**

**Judul Skripsi : Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Dalam  
Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah  
KC Teluk Betung**

**Nama Mahasiswa : Linda Fatmawati**

**NPM : 1451020069**

**Program Studi : Perbankan Syariah**

**Fakultas : Ekonomi Bisnis Islam**

**MENYETUJUI**

**Untuk dimunaqasyahkan dan dipertahankan dalam sidang munaqasyah Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung.**

**Bandar Lampung, 14 Mei 2018**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Dr. Hj. Heni Noviarita, S.E., M.Si  
NIP. 196511201992002**

**Ghina Ulfah Saefurrahman LC-M.E.Sy  
NIP.**

**Ketua Prodi Perbankan Syariah**

**Ahmad Habibi, S.E., M.E.  
NIP. 197905142003121003**





**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

*Alamat : Jl. Letkol H. Endro Suratmin I Bandar Lampung Telp (0721) 703260*

**HALAMAN PENGESAHAN**

**Skripsi dengan Judul : PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN BANK BNI SYARIAH**

**KC TELUK BETUNG Disusun Oleh : LINDA FATMAWATI NPM : 1451020069,**

**Jurusan : Perbankan Syariah, telah diujikan dalam sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan  
Bisnis Islam pada hari senin, tanggal 03, September 2018, pukul 08.00 sampai 09.30 WIB.**

**TIM/DEWAN PENGUJI**

**Ketua Sidang: Ahmad Habibi, S.E. M.E.**

(.....)

**Sekretaris : Dimas Pratomo, S.E. M.S.I.**

(.....)

**Penguji I : Dr. Ruslan Abdul Ghofur, S.Ag, M.Si.**

(.....)

**Penguji II : Dr. Hj. Heni Noviarita, S.E., M.Si.**

(.....)

**Mengetahui,**

**Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam**



**Dr. M. Bahrudin, M.Ag  
NIP. 195808241989031003**

## MOTTO

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ <sup>ط</sup> وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

*Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."<sup>1</sup>*

(QS. At-Taubah 105)

---

<sup>1</sup> Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemah, At-Taubah: 105, (Bandung: CV Penerbit Diponegoro)a

## **PERSEMBAHAN**

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas berkat rahmat, karunia dan hidayah-Nya, sebagai bukti dan hormat serta kasih sayang saya persembahkan karya tulis yang sederhana ini untuk:

1. Kedua Orang Tuaku terkasih (ayahhanda Sujarno dan, Ibunda Sungatni).  
Yang telah ikhlas mengasuh dan mendidikku. Berkat do'a suci kalian penulis dapat menyelesaikan pendidikan di UIN Raden Intan Lampung.
2. Kakak-kakak Kandungku, yang berjumlah 2 orang yang saya cintai yaitu Siti Mutmainah S.Pd. dan M.Khoirul Anam yang telah memberikan dukungan baik moral maupun material sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung.
3. Sahabat saya Fatimatus Sholeha, Marina Suci Handayani, Miftahudin selaku seperjuang dari MAN 01 Metro hingga sekarang, kemudian kepada Reni Septiana, Reni Nur Azizah, Aulia Rahmawati, Endang Rismawati seperjuangan dari Ma'had Al-jami'ah kurang lebih selama 2 tahun, dan kepada Eka Nur Safitri, Eka Laila Fitriani, Rifka Nazilaturrohman, Dewi Sulastri, Riska Komala Asri mereka sahabat seperjuangan dari Perbankan Syariah kelas E yang sangat saya sayangi, dan seorang yang bernama Purwendi S.Pd. Terimakasih atas perhatianmu yang telah memberikanku semangat dan inspirasi dalam menyelesaikan Skripsi ini, semoga bisa mewujudkan cita-cita bersama.
4. Almamater tercintaku UIN Raden Intan Lampung.



## **RIWAYAT HIDUP**

Linda Fatmawati, dilahirkan di Gedung Sari, Kec Anak Ratu Aji, Kab Lampung Tengah pada tanggal 12 Maret 1996, anak terakhir (3) dari 3 bersaudara, yaitu Siti Mutmainah dan M.Khoirul Anam dari pasangan Bp.Sujarno dan Ibu Sungatni.

Pendidikan dimulai dari tahun 2002 Sekolah Dasar (SD) Negeri 01 Gedung Sari dan selesai pada tahun 2008. Kemudian Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 01 Gedung Sari selesai pada tahun 2011, dilanjut dengan Madrasah Aliyah (MA) Negeri 01 kota Metro selesai pada tahun 2014 dan mengikuti pendidikan tingkat perguruan tinggi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Lampung, dimulai pada semester 1 TA. 2014/2015 dan mengambil prodi Perbankan Syariah.

Selama menjadi siswa dan mahasiswa menjadi siswi teladan dan menuruti peraturan yang dibuat Instansi sekolah dan kampus.

Bandar Lampung, 04 Juli 2018

Yang Membuat,

Linda Fatmawati  
NPM.1451020069

## KATA PENGANTAR

*Assalammualaikum Wr. Wb*

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan karunia-Nya berupa ilmu pengetahuan, kesehatan, dan petunjuk, sehingga skripsi dengan judul *“Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung”* dapat terselesaikan. Shalawat serta salam disampai junjung agungkan kepada Nabi Muhammad SAW, para sahabat, dan pengikut-pengikutnya yang setia.

Skripsi ini ditulis sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi pada program Strata Satu (S1) jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung, guna memperoleh gelar sarjana Ekonomi (S.E) dalam bidang ilmu Perbankan Syariah.

Atas bantuan semua pihak dalam proses penyelesaian skripsi ini, tak lupa dihaturkan terimakasih sedalam-dalmnya. Secara rinci ungkapan terimakasih ini disampaikan kepada:

1. Dr. Moh. Bahrudin, M.A, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung yang senantiasa tanggap terhadap kesulitan mahasiswa.
2. Ahmad Habibie, S.E., dan Muhammad Kurniawan, M.E.Sy selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Perbankan Syariah yang senantiasa sabar dalam memberikan arahan serta selalu memotivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Dr.Hj. Heni Noviarita, S.E., M.Si. Dan Ghina Ulfah Saefurrahman. LC., M. E. Sy. selaku pembimbing I dan II yang telah mengarahkan penulis sehingga skripsi ini selesai.
4. Bapak dan Ibu Dosen serta Karyawan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan motivasi serta memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis hingga dapat menyelesaikan studi ini. Pimpinan dan Karyawan Perpustakaan Fakultas



Ekonomi dan Bisnis Islam dan Istitut yang telah memberikan informasi, data, referensi, dan lain-lain.

5. Sahabat seperjuangan khususnya Perbankan Syariah kelas E, yang selalu bersama dalam proses belajar, berjuang bersama menghadapi proses perkuliahan UTS dan UAS hingga proses skripsi. Dan semua pihak yang telah membantu yang tidak bisa disebutkan satu persatu, semoga kita selalu terjalin dalam ukhuwah islamiyah kita bersama.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan akan tetapi diharapkan dapat memberikan manfaat khususnya dalam bidang Ilmu Perbankan Syariah.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Bandar Lampung, 04 Juli 2018

Penulis,

Linda Fatmawati  
NPM.1451020069

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
A. Penegasan Judul .....	1
B. Alasan Memilih Judul .....	2
C. Latar Belakang Masalah.....	3
D. Rumusan Masalah .....	7
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
F. Metode Penelitian.....	9
G. Tinjauan Pustaka .....	15
H. Sistematika Penulisan .....	19
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	
1. Pengertian Manajemen .....	20
2. Pengertian Sumber Daya Manusia .....	22
3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	26
4. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia.....	27
5.	
B. Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI)	
1. Pengertian Sumber Daya Insani .....	30
2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani .....	37
3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Insani .....	39
4. Karakteristik Sumber Daya Insani dari Sifat Nabi SAW.....	40
C. Kinerja Karyawan	
1. Pengertian Kinerja.....	38

2.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	39
3.	Penilaian Kinerja .....	39
4.	Manajemen Kinerja.....	40
5.	Evaluasi Kinerja .....	42
6.	Peningkatan Kinerja .....	43

### **BAB III LAPORAN DAN HASIL PENELITIAN**

A.	Gambaran Umum Bank BNI Syariah	
1.	Sejarah Bank BNI Syariah KC Teluk Betung .....	44
2.	Visi dan Misi dan Tujuan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung .....	47
3.	Struktur Organisasi .....	47
4.	<i>Job Description</i> .....	48
B.	Penerapan MSDI dalam Meningkatkan Kinerja KaryawanBank BNI Syariah KC Teluk Betung	
1.	Rekrutmen.....	53
2.	Seleksi .....	53
3.	Pelatihan dan pengembangan .....	54
4.	Kompensasi .....	56

### **BAB IV ANALISIS DATA**

A.	Analisis Penerapan MSDI Bank BNI Syariah KC Teluk Betung.....	67
B.	Analisis penerapan MSDI dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan...	69

### **BAB V KESIMPULAN**

A.	Kesimpulan .....	86
B.	Saran .....	88

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
2.1 Perbandingan Manajemen dengan Manajemen Berbasis Syariah.....	46
3.1 Jumlah Pegawai Bank BNI Syariah KC Teluk Betung.....	60
3.2 Daftar Responden.....	69
3.3 Daftar Kompensasi Karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung.....	74

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Pedoman Wawancara Laporan Penelitian
- Lampiran 2 : Surat Izin Riset
- Lampiran 3 : Berita Acara Seminar Proposal
- Lampiran 4 : SK Pembimbing
- Lampiran 5 : Kartu Konsultasi Skripsi
- Lampiran 6 : Dokumentasi

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Penegasan Judul**

Agar tidak terjadi kesalahan pemahaman judul skripsi ini, maka perlu untuk memberikan pengertian serta penjelasan terhadap judul Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah KCTeluk Betung sebagai berikut :

1. Sumber Daya Insani (SDI) adalah sebagai orang-orang yang ada dalam suatu organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>1</sup> Yang dimaksud dengan SDI dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Bank BNI Syariah KC Teluk Betung, baik pimpinan maupun staff.
2. Manajemen sumber daya insani merupakan hal yang sangat penting, karena sangat berkaitan dengan performa suatu lembaga keuangan syariah atau perusahaan dalam menghasilkan sesuatu (produk atau jasa).<sup>2</sup>
3. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

---

<sup>1</sup> Sadono Sukirno, dkk, *Pengantar Bisnis*, cet ke-3, (Jakarta: Kencana, 2011), hlm. 173

<sup>2</sup> Al Hasan, A.F.,Maulana, M.I. Jurnal (2016). Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Insani di Lembaga Kuangan Syariah dalam Menghadapi Persaingan Global. *SOSIO DIDAKTIKA: Social Science Education Journal*, 3(1), 2016, 27-36. doi:10.15408/sd.v3i1.3795.



## **B. Alasan Memilih Judul**

Adapun alasan penulis memilih judul skripsi tentang Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung.

### **1. Secara Objektif**

Sumber Daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan dimintai pertanggung jawabannya kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik, ilmu sangatlah diperlukan untuk menopang pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sumber daya yang ada. Jika dilihat dari profil karyawan dan berdasarkan wawancara awal survei, ternyata dari segi kependidikan akhir perguruan tinggi karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung, masih sangat sedikit adanya karyawan yang berlatar belakang pendidikan perbankan syariah, melainkan sebagian mereka berasal dari jurusan nonperbankan syariah.

### **2. Secara Subjektif**

- a. Bahwa data dan literature yang mendukung pembahasan skripsi ini cukup tersedia, sehingga diduga kuat skripsi ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.
- b. Masalah yang dibahas dan dikaji ini sesuai dengan jurusan yang sedang penulis tekuni, yaitu jurusan perbankan syariah.

### C. Latar Belakang Masalah

Indonesia negara dengan mayoritas penduduk beragama islam, memang tidak diherankan lagi bahwa pertumbuhan usaha dibidang syariah, khususnya perbankan syariah sangat berkembang pesat. Pertumbuhan ekonomi dan keuangan syariah saat ini mengalami kemajuan setelah adanya pengakuan terhadap keberadaan prinsip syariah dalam dunia perbankan di Indonesia. Hal tersebut semakin diperkuat dengan adanya undang-undang perbankan dengan membedakan bank berdasarkan kegiatan usahanya menjadi dua, yaitu bank yang melaksanakan kegiatan usaha dengan cara konvensional dan bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah.

Umumnya sumber daya insani yang berkualitas di Indonesia jarang dan masih terbatas termasuk di bidang perbankan syariah. Ini adalah kebutuhan mendesak di bidang perbankan syariah. Kualifikasi sumber daya insani, yaitu setidaknya mereka menguasai prinsip-prinsip dasar perbankan Syariah. Kondisi ini merupakan tantangan dan kebutuhan dalam mengembangkan pendidikan ekonomi syariah khususnya dibidang perbankan syariah.<sup>3</sup>

Dalam hal ini, harus diakui bahwa kualitas *skilled labors* Indonesia dalam mengendalikan barang, jasa, dan modal Indonesia masih di bawah tiga negara penghuni kasta teratas yaitu Singapura, Malaysia, dan Thailand. Inilah tantangan *real* yang harus dihadapi oleh bangsa dan

---

<sup>3</sup>Asnaini, Pengembangan Mutu SDM dalam Prinsip Syariah. *Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. II, No.1, Juli 2008.

negara Indonesia.<sup>4</sup> Sebenarnya, permasalahan sumber daya insani di lembaga keuangan syariah tidak hanya dihadapi oleh Indonesia saja. Cukup pesatnya perkembangan ekonomi syariah di dunia hampir semuanya tidak diimbangi dengan kapasitas sumber daya insani yang terqualifikasi. Banyak dari pelaku perbankan syariah saat ini merupakan pindahan dari perusahaan perbankan konvensional.<sup>5</sup>

Begitupun yang terjadi di Indonesia, jumlah sumber daya insani yang terqualifikasi dengan baik masih sangat kurang dalam memenuhi kebutuhan di setiap perbankan syariah.<sup>6</sup> Padahal, sumber daya insani merupakan elemen utama dalam jenis institusi manapun, karena dengan sumber daya insani yang berkualitas akan membawa institusi yang bersangkutan mencapai sebuah kemajuan dan kesuksesan. Selain itu, semua aktivitas di dunia ini merupakan proses yang dilakukan oleh sumber daya insani, tidak ada aktivitas yang dapat dilakukan tanpa adanya sumber daya insani walaupun perkembangan teknologi yang sangat pesat pada saat ini.<sup>7</sup>

Minimnya stok lulusan perguruan tinggi yang paham dengan perbankan syariah atau ekonomi syariah membuat sebagian bank memilih mentransfer pegawai dari bank konvensional. Hal ini berdampak pada

---

<sup>4</sup>Nurul Istikhomah, *Analisis Kinerja Sumber Daya Insani Bank Pembiayaan Rakyat Syari'ah Dana Amanah Ditinjau Dari Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia*. Juni, 2014. Jupe UNS, Vol 2, No 2, h. 1

<sup>5</sup>*Ibid.* 10-11

<sup>6</sup>*Ibid.* 11-12

<sup>7</sup>*Ibid.* 12-13

ketidakpuasan nasabah bank syariah, yang disebabkan pegawainya tidak bisa menjelaskan prinsip-prinsip ekonomi syariah dengan baik.

Bank BNI Syariah merupakan salah satu perbankan yang tumbuh pesat di Indonesia. Pola operasional Bank BNI mengikuti prinsip-prinsip syariah bank terutama bagi hasil. Menurut data bank Indonesia, sejak diterbitkannya Undang-Undang (UU) No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah sebagai landasan legal formal yang secara khusus mengatur berbagai hal mengenai perbankan syariah di tanah air, maka kecepatan pertumbuhan industri ini diperkirakan akan melaju lebih kencang lagi. Untuk mendukung akselerasi pertumbuhan bank syariah yang tinggi, hingga tahun 2020, dibutuhkan sekitar 179.646 orang pegawai dari 37.356 orang pada akhir tahun 2012. Jumlah tersebut akan terdiri dari 165.274 orang pegawai kategori *low Syari'ah quality*, dan 14.372 orang kategori *middle to high syari'ah quality*. *Supply gap* SDM syari'ah kategori *low syari'ah quality* akan terjadi sampai dengan tahun 2016 dan kategori *middle to high syari'ah quality*, hingga tahun 2020,<sup>8</sup>

Perkembangan yang begitu cepat dari industri keuangan dan perbankan syariah saat ini masih membutuhkan sumber daya insani (SDI) yang benar-benar profesional dan berkualitas yang mampu mengetahui tidak hanya pada tataran konseptual tetapi juga pada tataran praktis tentang ekonomi Islam tersebut. Perkembangan praktik ekonomi Islam dalam berbagai aspeknya yang begitu pesat membutuhkan supply SDI yang

---

<sup>8</sup>Nurul Istikhomah, *Analisis Kinerja Sumber Daya Insani Bank Pembiayaan Rakyat Syari'ah Dana Amanah Ditinjau Dari Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia*. Juni, 2014 Jupe UNS, Vol 2, No 2, H. 109 s/d 123.

unggul dalam menjaga dan meneruskan eksistensi ekonomi Islam di dunia. Dukungan pemerintah yang semakin baik dan akomodatif terhadap perkembangan praktik ekonomi Islam, terutama lahirnya UU Perbankan Syariah dan UU Surat Berharga Syariah Negara pada tahun 2008 lalu memberikan harapan baru yang lebih cerah tentang masa depan praktik ekonomi Islam di Indonesia. Oleh karena itu, ketersediaan SDI unggul yang mendukung pengembangan dan perluasan praktik ekonomi Islam di Indonesia merupakan suatu keniscayaan.<sup>9</sup>

Organisasi adalah sekumpulan orang yang memiliki tujuan bersama dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tersebut.<sup>10</sup> Dari definisi tersebut, dapat diketahui adanya berbagai faktor yang dapat menimbulkan organisasi, antara lain; orang-orang, kerjasama, dan tujuan bersama. Beberapa faktor tersebut menjadi saling terkait dan saling membutuhkan satu sama lain dan tidak bisa lepas berdiri sendiri tanpa adanya faktor lain yang mendukung.

Sikap kerja islam harus dimiliki oleh SDI dengan *background* pendidikan konvensional maupun SDI dengan *background* pendidikan syariah. Hasil penelitian literatur buku menunjukkan bahwa sikap kerja islam adalah suatu keadaan jiwa atau pernyataan evaluatif yang didasari oleh Iman kepada Allah dan RasulNya, spiritual ibadah atau agama, dan akal pikiran dan hati yang menghasilkan tindakan atau aktivitas untuk

---

<sup>9</sup>Muhammad Isa. Pengelolaan sumber daya insani dalam memasarkan produk dan jasa lembaga keuangan syariah. *Jurnal Kajian Ilmu-ilmu Keislaman*. Vol. 02. No. 02 Desember 2016.

<sup>10</sup>Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi*, (Jakarta: Salemba Humanika. 2009), h. 5.

memenuhi kebutuhan kehidupan dunia maupun akhirat dengan selalu memegang prinsip dan aturan-aturan ajaran Islam demi mendapatkan ridha Allah SWT.

Jika dilihat dari profil karyawan dan berdasarkan wawancara awal survei, ternyata dari segi kependidikan akhir perguruan tinggi karyawan Bank BNI Syariah KCTeluk Betung, masih sangat sedikit adanya karyawan yang berlatar belakang pendidikan perbankan syariah, melainkan sebagian mereka berasal dari jurusan nonperbankan syariah.

Berdasarkan latar belakang ini, sangat menarik untuk membahas permasalahan SDI di Bank BNI Syariah dengan judul **“Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung”**

#### **D. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana penerapan manajemen sumber daya nsani pada Bank BNI Syariah KC Teluk Betung?
2. Bagaimana manajemen sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah, yaitu untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan MSDIBank BNI Syariah KC Teluk Betung.



2. Untuk mengetahui penerapan MSDI dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun signifikansi dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti, diharapkan peneliti dapat lebih mengetahui mengenai praktik manajemen sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan bank BNI Syariah KC Teluk Betung
2. Bagi pihak UIN Raden Intan Lampung, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi dan menambah wawasan dan pengetahuan khususnya bagi Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Bagi pihak lain, diharapkan dapat memberikan informasi dan wawasan tambahan bagi penelitian selanjutnya dan bagi perusahaan lain dalam bidang Sumber Daya Insani.

#### **F. Metode Penelitian**

Secara umum metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.<sup>11</sup>

Metode ilmiah dapat dikatakan suatu pengejaran terhadap kebenaran yang diatur oleh pertimbangan-pertimbangan logis.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 3.

<sup>12</sup>Moh. Nazir, Ph.D, *Metode Penelitian*, (Darussalam: Ghalia Indonesia, 2014), h. 26.

Metodologi penelitian adalah sekumpulan peraturan, kegiatan, dan prosedur yang digunakan oleh pelaku suatu disiplin. Metodologi juga merupakan analisis teoritis mengenai suatu cara atau metode. Penelitian merupakan suatu penyelidikan yang sistematis untuk meningkatkan sejumlah pengetahuan, juga merupakan suatu usaha yang sistematis dan terorganisasi untuk menyelidiki masalah tertentu yang memerlukan jawaban.<sup>13</sup>

### **1. Desain Penelitian.**

Jenis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif, dikarenakan permasalahan yang terjadi belum jelas dan kompleks.

Adapun penelitian kualitatif adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.<sup>14</sup>

Penelitian kualitatif yang penulis ambil ini bersifat lapangan, data didapat dari Direktur dan Pegawai Bank BNI Syariah KC Teluk Betung yaitu menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Menggunakan metode wawancara ini kita dapat menanyakan langsung kepada pegawai Bank BNI Syariah mengenai permasalahan.

Maka penulis ingin melakukan Penelitian ini dilakukan di Bank BNI Syariah KC Teluk Betung yang beralamatkan di Jl. Diponogoro No 6, Kel. Sumur Batu, Teluk Betung, Lampung, Kota Bandar Lampung.

---

<sup>13</sup>Suharsimi Arikunto, *Metodelogi penelitian* (Yogyakarta: Bina Aksara, 2006), h. 112.

<sup>14</sup>Zahrotul Laina, “ Analisis Penyelesaian Pembiayaan Murabahah di BMT Insan Sejahtera Cabang Cepiring”. (Skripsi Program Sarjana Strata 1 dalam Ilmu Syari’ah Universitas Islam Negeri Wali songo, 2016), h. 20.

## 2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank BNI Syariah maka penulis ingin melakukan penelitian di BNI Syariah yang ada di Bandar Lampung, yaitu beralamatkan di jalan Jl. Diponogoro No 6, Kel. Sumur Batu, Teluk Betung, Lampung, Kota Bandar Lampung. Waktu penelitian kurang lebih 3 bulan.

## 3. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.<sup>15</sup> Populasi itu misalnya penduduk diwilayah tertentu, jumlah pegawai pada organisasi tertentu, jumlah guru dan murid disekolah tertentu dan sebagainya.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Bank BNI Syariah KC Teluk Betung yang berjumlah 21 karyawan.

## 4. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi.<sup>16</sup> Tujuan penentuan sampel ialah untuk memperoleh keterangan mengenai objek penelitian dengan cara mengamati hanya sebagian dari populasi, suatu redaksi terhadap jumlah objek penelitian. Tujuan lain dari penentuan sampel ialah untuk mengemukakan dengan tepat sifat-sifat umum dari populasi dan untuk

---

<sup>15</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Cet ke-23, (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 297.

<sup>16</sup>*Ibid.*

menarik generalisasi dari hasil penyelidikan.<sup>17</sup> Jadi yang dimaksud dengan sampel adalah wakil yang telah dipilih untuk mewakili populasi. Sampel ini merupakan cerminan dari populasi yang sifat-sifatnya akan diukur dan mewakili populasi yang ada. Dengan adanya sampel ini maka proses penelitian akan lebih mudah dan sederhana.

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampling yang digunakan yaitu *purposive sampling*. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang itu yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti.<sup>18</sup>

Sampel yang peneliti ambil dalam penelitian ini yaitu Ketua dan bagian HRD Bank BNI Syariah KC Teluk Betung. Disini peneliti akan melakukan wawancara kepada Ketua Bank BNI Syariah dan HRD di Bank BNI Syariah .

## 5. Sumber Data

Dalam penulisan skripsi ini data yang peneliti peroleh berasal dari data primer dan sekunder.

---

<sup>17</sup> Mardalis, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, Cet. VII (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 55.

<sup>18</sup> Sugiyono, *Op.cit*, h. 299.

**a. Data Primer**

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dapat diartikan juga data yang diperoleh langsung dari sumber obyek penelitian dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data tersebut diperoleh langsung dari personil dan dapat pula berasal dari lapangan.

Adapun data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan melalui wawancara dengan bagian HRD dan manager Bank BNI Syariah, dan data-data langsung dari Bank BNI Syariah KC Teluk Betung mengenai Penerapan Manajemen SDI dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung.

**b. Data Sekunder**

Sumber data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data pada pengumpul data. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari kantor, buku-buku (ke pustakaan), atau pihak lain yang mempunyai data yang terkait erat dengan obyek dan permasalahan yang sedang diteliti. Adapun data sekunder dalam penelitian ini adalah studi terhadap karya tulis ilmiah, jurnal, dan dokumen yang berkaitan dengan topik yang sedang diteliti, ataupun obyek penelitian yakni penerapan manajemen sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung.

### c. Metode pengumpulan Data

Metode yang penulis gunakan dalam penelitian ini yaitu :

#### 1. Observasi

Observasi merupakan pengamatan atau teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri spesifik yang tidak terbatas pada orang saja. Akan tetapi juga fenomena-fenomena yang dapat diamati oleh panca indera. Teknik ini digunakan bila berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila obyek yang diteliti tidak terlalu besar. Dalam hal ini penulis melakukan pengamatan terhadap penerapan manajemen SDI pada Bank BNI Syariah.

#### 2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab yang dikerjakan secara sistematis dan berlandaskan pada tujuan, masalah penelitian. Dalam wawancara ini teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yang diperlukan adalah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang telah disusun secara sistematis dan analisis. Pertanyaan ini diajukan langsung dalam wawancara yang mendalam dengan bagian HRD Bank BNI Syariah KC Teluk Betung.



### 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara mencari data mengenai hal-hal atau variabel-variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan sebagainya.

Dalam hal ini peneliti memanfaatkan arsip atau data-data yang berhubungan dengan sejarah berdiri, Sumber Daya Insani (SDI), visi misi Bank BNI Syariah KC Teluk Betung dan lain sebagainya. Hal ini dilakukan sebagai landasan teori dan penggunaan data yang akurat dalam menunjang penelitian.

#### **d. Tehnik Analisis Data**

Dalam penelitian ini Penulis menggunakan metode deskripsi, yaitu suatu metode penelitian bertujuan untuk memberikan gambaran umum tentang subjek penelitian berdasarkan data dan variabel yang diperoleh dari kelompok subjek yang diteliti. Data-data yang diperoleh kemudian penulis analisis kemudian akan ditarik kesimpulannya guna memenuhi suatu data yang akurat. Penggunaan metode kualitatif dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang fenomena-fenomena serta situasi tertentu tentang obyek diteliti yang penulis peroleh melalui data-data, hasil wawancara, dan observasi yang penulis lakukan.

## G. Tinjauan Pustaka

Berdasarkan penelaahan terhadap beberapa penelitian terdahulu yang penulis lakukan berkaitan dengan masalah penerapan manajemen sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung, penulis menemukan penelitian yang mengkaji tentang manajemen sumber daya manusia diantaranya sebagai berikut:

Fahadil Amin Al Hasan, Muhammad Irfan Maulana. Jurnal tentang *meningkatkan kualitas sumber daya insani di lembaga keuangan syariah dalam menghadapi persaingan global*, menyimpulkan bahwa bahwa di tengah perkembangan ekonomi syariah yang pesat ini, Indonesia memerlukan sumber daya insani yang profesional. Selain karena sumber daya insani merupakan hal yang diperlukan dalam suatu perusahaan, tetapi hal ini perlu dilakukan karena kini kita sudah memasuki era baru, yaitu era persaingan global. Bangsa Indonesia harus berjuang demi meraup keuntungan dari agenda internasional ini. Indonesia tidak boleh hanya menjadi penonton dan menjadikan negaranya sebagai ladang keuntungan bagi bangsa dan negara lain.<sup>19</sup>

Nurul Istikhomah, *Analisis Kinerja Sumber Daya Insani Bank Pembiayaan Rakyat Syari'ah Dana Amanah Ditinjau Dari Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia*. Juni, 2014. Menyimpulkan bahwa SDI BPRS Dana Amanah dengan *background* pendidikan ekonomi konvensional mengenal produk bank syari'ah setelah bekerja di BPRS Dana

---

<sup>19</sup> Fahadil Amin Al Hasa, Muhammad Irfan Maulana. Jurnal tentang *meningkatkan kualitas sumber daya insani di lembaga keuangan syariah dalam menghadapi persaingan global*. SOSIO DIDAKTIKA: Social Science Education Journal, 3 (1), 2016, 27-36

Amanah, sehingga penguasaan produk-produk bank syari'ah oleh SDI bagian *account officer* kurang begitu baik. SDI BPRS Dana Amanah berjumlah lima belas orang. SDI BPRS Dana Amanah rata-rata mengikuti pelatihan dan pendidikan minimal satu kali dalam kurun waktu satu tahun. SDI BPRS Dana Amanah memiliki kinerja kurang baik jika dilihat dari laporan.<sup>20</sup>

Pada Jurnal penelitian oleh Ade Rachmawati Nurfitri yang berjudul “*Proses Perekrutan dan Seleksi Pegawai bagian Kantor (Studi Kasus PT Alfa Trans Raya)*”, menyimpulkan bahwa proses perekrutan pegawai pada PT. Alfa Trans Raya dilakukan oleh HRD dengan cara menganalisa staf dan mempersiapkan rencana perekrutan, baik internal maupun eksternal dengan menguraikan pekerjaan serta spesifikasi pekerjaan.<sup>21</sup>

Rayadi, jurnal tentang *Faktor Sumber Daya Manusia yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan di Kalbar*, Penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor yang paling besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah penilaian kinerja dengan melakukannya merupakan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, terlihat dari promosi jabatan yang merupakan peningkatan standar kualitas pekerjaan. Kontribusi yang diberikan faktor ini sangat besar, hal ini dapat

---

<sup>20</sup>Nurul Istikhomah, *Analisis Kinerja Sumber Daya Insani Bank Pembiayaan Rakyat Syari'ah Dana Amanah Ditinjau Dari Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia*. Juni, 2014. Jupe UNS, Vol 2, No 2, Hal 109 s/d 123.

<sup>21</sup>Ade Rachmawati Nurfitri (2011) yang berjudul “*Proses Perekrutan dan Seleksi Pegawai bagian Kantor (Studi Kasus PT Alfa Trans Raya)*”Maret, No. 2, kudas.

dilihat bahwa faktor tersebut mempengaruhi dua dari tiga perspektif kinerja yang dianalisis.<sup>22</sup>

Jurnal Eric Alamzah Limawandoyo dan Augustinus Simanjutak, *Pengelolaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Aneka Sejahtera Engineering*, Penelitian ini mendeskripsikan manajemen sumber daya manusia, menganalisa lingkungan internal dan eksternal bisnis pada PT. Aneka Sejahtera Engineering serta menyusun rencana pengembangan bisnis pada aspek sumber daya manusia pada PT. Aneka Sejahtera Engineering. Peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan melalui wawancara. Informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* yang dijalankan perusahaan. Penelitian ini menggunakan analisis lima kekuatan Porter dan analisis SWOT.<sup>23</sup>

Yos Indra Mardatillah, Harmein Nasution, Aulia Ishak, *Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia PT. Bank XYZ dengan Human Resource Scorecard*, menyimpulkan penilaian di mana 16.67% kinerja karyawan sangat baik, 44.44% kinerja karyawan baik dan 38.89% kinerja karyawan berada pada tingkat rata-rata. Penelitian ini memberikan usulan kepada pihak perusahaan khususnya manajemen SDM dalam melakukan penilaian kinerja. Berdasarkan indikator *lagging* dan indikator *leading* yang

---

<sup>22</sup>Rayadi, *Faktor Sumber Daya Manusia Yang Meningkatkan Kinerja Karyawan Dan Perusahaan Di Kalbar*, Vol.8, No.2, 2012, hlm.114-119.

<sup>23</sup> Eric Alamzah Limawandoyo Dan Augustinus Simanjutak, *Pengelolaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Aneka Sejahtera Engineering*, Vol.1, No.2, 2013.

memperhatikan keseimbangan antara usaha dapan pencapaian target, dapat dilakukan perbaikan dan peningkatan kinerja kedalam strategi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas perusahaan pada umumnya dan peningkatan kinerja SDM pada khususnya dengan mengevaluasi usaha seperti komunikasi dan kerja sama yang dilakukan oleh SDM itu sendiri di samping mengevaluasi pencapaian target.<sup>24</sup>

Ruslan Abdul Ghofur. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Perspektif Ekonomi Syariah Studi Kritis Aplikasi MSD pada Lembaga Keuangan Publik Islam, menyimpulkan bahwa Sumber daya manusia dalam ekonomi syariah memiliki posisi yang sangat penting bukan hanya sebagai objek manajemen tetapi lebih dari itu SDM menjadi subjek dan salah satu aspek yang sangat penting dalam manajemen sehingga dengan inovasi dan kemampuannya dapat menjadi ujung tombak untuk mengembangkan organisasi.<sup>25</sup>

Novi Hidayat dan Rika Kharlina dalam jurnal yang berjudul "*Audit Manajemen atas Proses Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Windu Kentjana Internasional. Tbk*" berkesimpulan bahwa PT Bank Windu Ketjana Internasional TBK tidak melakukan rotasi pada karyawan secara berkala untuk *Staff Finance*, sehingga dapat mengakibatkan adanya kecurangan karyawan, kemudian calon karyawan yang tidak memenuhi kualifikasi dapat diterima sebagai

---

<sup>24</sup>Yos Indra Mardatillah, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia PT. Bank Xyz Dengan Human Resource Scorecard*, Vol.1, No.1, 2013, h. 23-27.

<sup>25</sup>Ruslan Abd. Ghofur. Jurnal *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Perspektif Ekonomi Syariah: Studi Kritis Aplikasi MSD pada Lembaga Keuangan Publik Islam*

*Teller* dan *Customer Service*, dan pelamar yang memiliki hubungan keluarga dengan *Manager Finance* dapat diterima sebagai *Staff Finance*.<sup>26</sup>

Setelah penulis mengenali dan mempelajari skripsi di atas bahwa terdapat persamaan dan juga perbedaan. Jika persamaannya adalah sama-sama membahas tentang sumber daya, mengangkat masalah tenaga kerja dan kinerja.

Maka perbedaan dalam penelitian ini yaitu:

1. Penulis lebih memfokuskan ke arah penerapan manajemen sumber daya insani.
2. Bagaimana Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung.
3. Belum adanya penelitian yang sama mengenai pembahasan penerapan MSDI dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung.

---

<sup>26</sup>Novi Hidayat dan Rika Karlina *Audit Manajemen atas Proses Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Windu Kentjana Internasional*. *jurnal Hukum*, April 29, Volume 27 No.1, Surakarta, h.4.

## H. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah mengetahui isi penelitian ini secara keseluruhan perlu adanya sistematika penulisan, yang didalamnya menggambarkan garis besar penyusunan skripsi. Sistematika ini dibagi menjadi lima bab yaitu :

Bab I: **Pendahuluan**, pada bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, kajian pustaka dan sistematika penulisan.

Bab II: **Landasan Teori**, pada bab ini akan dibahas masalah-masalah yang berhubungan dengan objek penelitian melalui teori-teori yang mendukung serta relevan dari buku atau literature yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Bab III: **Laporan Hasil Penelitian** ,pada bab ini membahas tentang gambaran umum Bank BNI Syariah

Bab IV: **Analisi Data**, merupakan hasil dari analisi dari beberapa permasalahan yang dibahas mengenai judul skripsi.

Bab V: **Penutup**,pada bab ini penulis membuat simpulan atas hasil penelitian.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 1. Pengertian Manajemen

Teori-teori manajemen banyak berkembang sejalan dengan tumbuhnya negara industri pada awal abad ke-19. Sejak saat itu, banyak teori-teori baru yang bermunculan dalam memposisikan hubungan individu dalam organisasi bisnis, terutama hubungan antara pihak manajemen dan karyawan.<sup>27</sup> Tak jarang terjadi konflik kepentingan di antara mereka, yang dilandaskan pada persepsi yang berbeda dalam mengartikan sumber daya manusia dalam organisasi bisnis. Perkembangan teori manajemen secara umum berakibat pada munculnya banyak aliran yang saling bertentangan atau justru saling mengisi dan memiliki berbagai falsafah yang beragam. Namun demikian jika ditilik secara mendalam perbedaan tersebut akan mengerucut menjadi beberapa unsur penting, yakni:<sup>28</sup>

- a. Munculnya anggapan bahwa individu karyawan merupakan makhluk yang rasional, sehingga ia hanya akan termotifasi dengan nilai materi (insentif gaji). Oleh karenanya, memberikan gaji yang lebih tinggi merupakan sarana yang baik untuk meningkatkan produktivitas.

---

<sup>27</sup>Ruslan Abdul Ghofur. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Perspektif Ekonomi Syariah: Studi Kritis Aplikasi MSDM pada Lembaga Keuangan Publik Islam*. JURNAL EKONOMI SYARIAH INDONESIA, Volume II, No.2 Desember 2012.h. 7.

<sup>28</sup>*Ibid.* h. 7-8.



- b. Karyawan dianggap tidak peduli dan tidak fokus dengan tujuan perusahaan/organisasi dan hanya fokus terhadap kebutuhan fisiologis, sehingga pihak manajemen berkewajiban memenuhi kebutuhan dasar mereka. Selain itu pihak manajemen juga berusaha mengajak mereka untuk duduk bersama menyatukan tujuan dan mengikutsertakan dalam mengambil keputusan guna memenuhi kebutuhan sosial dan psikologis mereka, demi meningkatkan produktivitas.
- c. Kompetensi karyawan perlu ditingkatkan dengan *training* agar kinerja mereka optimal, sehingga dapat menaikkan produktivitas. Karenanya, perlu pengawasan yang ketat agar dapat memaksimalkan kinerja mereka, di samping perlu pemilihan karyawan yang tepat sesuai dengan kompetensi mereka.

Teori manajemen di atas bermula dari teori-teori manajemen yang banyak berkembang dan saling memberi respon terhadap kelemahan-kelemahan yang timbul dari teori-teori sebelumnya seperti teori manajemen ilmiah, teori hubungan kemanusiaan, teori birokrasi Max Weber, teori analisis organisasi dan teori-teori lainnya, sehingga menghasilkan teori manajemen modern yang peka terhadap kritik.

Dilihat dari tiga unsur penting dalam manajemen modern, dapat disimpulkan bahwa karyawan sebagai individu merupakan aset sumber daya manusia dalam organisasi bisnis/perusahaan yang cenderung diasumsikan sebagai makhluk lemah, tidak mampu memenuhi kebutuhan ekonomi dan spiritualnya. Karyawan diasumsikan selalu mempunyai

kepentingan yang berbeda dengan kepentingan organisasi, sehingga mengakibatkan sering terjadi demonstrasi guna menyuarakan kepentingan mereka. Individu karyawan sering diposisikan sebagai objek manajemen yang perlu untuk diatur, ditekan dan diberdayakan guna memenuhi target yang ditentukan.

Sedangkan di lain sisi, jika ditilik pada konsep ekonomi, individu yang menyumbangkan tenaga dan kemampuannya untuk organisasi, merupakan unit sosial dan ekonomi terkecil di masyarakat. Individu juga merupakan anggota dari suatu keluarga, sehingga keluarga menjadi unit terkecil dari suatu masyarakat setelah individu. Individu dan keluarga dalam mekanisme ekonomi merupakan faktor produksi yang memiliki peran signifikan dalam proses ekonomi.

Di samping individu dan keluarga sebagai faktor produksi, terdapat elemen lain yang juga terlibat dalam mekanisme produksi. Elemen tersebut adalah perusahaan/organisasi, yang berperan sebagai unit produksi. Perusahaan dengan bantuan jasa individu dan keluarga akan mampu memproduksi dan berinovasi guna memenuhi kebutuhan masyarakat. Sebaliknya perusahaan sebagai unit produksi yang menggunakan jasa individu dan keluarga akan memberikan imbalan-imbalan kepada faktor-faktor produksi. Mekanisme di atas merupakan gambaran konstruk ekonomika institusional yang dikemukakan oleh

Robert A. Gordon, yang dikutip oleh jurnal Ruslan Abdul Ghofur bahwasanya merupakan gambaran perputaran produksi di masyarakat.<sup>29</sup>

Dari gambaran konstruk yang dijelaskan di atas, individu menjadi faktor sangat penting bagi perusahaan/organisasi, tidak dapat dipandang sebelah mata. Bahkan individu jugalah yang akan mampu mengembangkan dan memutar rodaperekonomian. Ia diakui perannya sebagai bagian dari keluarga dan masyarakat. Individu yang dimaksud adalah individu yang hidup dan memiliki tanggungjawab, bukan individu mati yang selalu dianggap lalai sehingga selalu diawasitanpa diberi ruang gerak untuk percaya diri.

Manajemen yang memperlakukan karyawan hanya sebagai objekmanajemen, dalam pandangan ekonomi syariah merupakan manajemen yang lalaidari sifat adil yang semestinya menjadi dasar manajemen. Manajemen harusmemanusiakan manusia dan menempatkannya sebagai fokus, tidak hanya sebagai faktor produksi semata. Manajemen tidak boleh menganiayabawahan, tetapi justru menekankan pentingnya kejujuran dan kepercayaan, hinggaterlahir hubungan antara atasan dan bawahan yang berlandaskan pada kesepakatan yang adil untuk suatu tujuan bersama. Pimpinan harus bertanggung jawabsepenuhnya atas segala kebutuhan karyawan yang merupakan sumber daya yangtak ternilai dan bagian dari keluarga dan masyarakat. Di samping itu karyawanjuga memiliki kewajiban

---

<sup>29</sup>Ruslan Abdul Ghofur. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Perspektif Ekonomi Syariah: Studi Kritis Aplikasi MSDM pada Lembaga Keuangan Publik Islam*. JURNAL EKONOMI SYARIAH INDONESIA, Volume II, No.2 Desember 2012.h. 9.

memberikan nafkah bagi seluruh anggota keluarga yang ditanggungnya secara layak.

Dalam hal upah, manajer harus secepatnya memenuhi hak-hak karyawan. Hubungan kerjasama antar manusia ibarat hubungan antara manusia dan Tuhan.

Manajer harus menghargai keberadaan karyawan dalam bentuk mengajak bermusyawarah agar dapat memberikan kontribusi positif bagi manajer. Disamping itu penting pula adanya interaksi yang intens antara atasan dan bawahan agar tertanam rasa tanggung jawab dan amanah terhadap tugas yang diemban

Sebaliknya, individu-individu karyawan juga harus memiliki manajemen individu yang berprinsip pada:<sup>30</sup>

- 1) Kesadaran bahwa individu tidak akan berubah dan berkembang kecuali ia berusaha untuk mengembangkan diri
- 2) Keyakinan bahwa individu yang beruntung ialah mereka yang lebih baik hari ini dari hari yang lalu dan individu yang merugi ialah individu yang hari ini prestasinya sama dengan hari yang kemarin
- 3) Setiap individu bertanggung jawab atas apa yang dilakukan, jika berbuat baik akan mendapat imbalan kebaikan dan jika berbuat buruk maka akan menanggung risiko perbuatannya
- 4) Kesadaran untuk merubah setiap kemungkaran yang dihadapi, baik melalui perbuatan, perkataan maupun hatinya

---

<sup>30</sup>Ruslan Abdul Ghofur. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*, h. 7.

## 2. Pengertian Sumber Daya Manusia

Ahmad Tohardi menyimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah segala potensi yang ada pada manusia baik berupa akal pikiran, tenaga, keterampilan, emosi, dan sebagainya yang dapat digunakan baik untuk dirinya maupun untuk organisasi atau perusahaan.<sup>31</sup>

Mathis dan Jackson mengungkapkan bahwa SDM adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.<sup>32</sup>

Dari definisi di atas dapat kita simpulkan bahwa SDM adalah segala potensi yang dimiliki manusia baik berupa daya pikir, tenaga, keterampilan, emosi, dan potensi lainnya yang dapat digunakan secara efektif dan efisien untuk memenuhi keinginannya sendiri ataupun untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

## 3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Henry Simamora definisi manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian remunerasi, serta pengelolaan individu anggota kelompok pekerja.<sup>33</sup>

Menurut Melayu Hasibuan, pengertian manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur peran hubungan kerja agar dapat

---

<sup>31</sup>Dr. Eman Suherman, SE., M.Pd. *Kiat Sukses Membangun SDM Indonesia*. Bandung: CV.Allfabeta.2012. h.3

<sup>32</sup>Mulyadi S. *Ekonomi Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT. Rajagafindo Persada. 2003. h.2.

<sup>33</sup>Henry Simanoro. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.1997. h. 69.

secara efektif dan efisien dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan, pekerja, dan masyarakat.<sup>34</sup>

#### **4. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu :<sup>35</sup>

##### **a. Fungsi-fungsi pokok MSDM (Fungsi Manajemen)**

###### **1) Fungsi Perencanaan**

Melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan SDM.

###### **2) Fungsi Pengorganisasian**

Menyusun suatu organisasi dengan mendisain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja dipersiapkan.

##### **b. Fungsi-Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **1) Pengadaan SDM**

Dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Di dalamnya meliputi :

- a) Analisis Pekerjaan adalah Penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

---

<sup>34</sup>Malayu Hasibuan. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta:PT. Bumi Aksara. 2001. h.156.

<sup>35</sup>*Ibid.* h.156-58

- b) Penarikan / perekrutan calon tenaga kerja adalah Menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.
- c) Seleksi Tenaga kerja Merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dikumpulkan melalui proses recruitment.
- d) Penempatan adalah Penempatan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan.
- e) Pembekalan dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja, dan peraturan organisasi.

## 2) Pengembangan

Bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan SDM yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi.

- a) Pelatihan dan pengembangan (Training and Development) meningkatkan dan mengembangkan kemampuan SDM yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi.
- b) Pengembangan Karir (Career Development) merupakan Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan

harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada.

### 3) Pemeliharaan

Bertujuan untuk memelihara keutuhan sumber daya manusia yang dimiliki. Wujudnya berupa rasa betah dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya pada organisasi.

#### a) Promosi dan pemindahan

Sebuah proses dimana seseorang dapat memiliki kesempatan untuk menduduki jabatan di atasnya Model perekrutan internal.

#### b) Penilaian prestasi kerja

sebuah penilaian kinerja sebuah karyawan atas berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

#### c) Kompensasi Jabatan

Usaha pemberian balas jasa atas prestasi yang telah diberikan oleh tenaga kerja.

#### d) Kepuasan kerja / Integrasi (integration)

Menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antar tenaga kerja dengan organisasi yang menyangkut



masalah motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik dan konselling.

- e) Hubungan Perburuhan/berserikat (Labour Relation)  
Pembahasan masalah perjanjian kerja perjanjian perburuhan, kesempatan kerja bersama, sampai penyelesaian perselisihan perburuhan
- f) Pemisahan/pemutusan hubungan kerja (Separation)  
Menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja.

Jadi lingkup MSDM mencakup kegiatan-kegiatan seperti yang terurai di atas. Keterlibatan pekerja dalam kegiatan-kegiatan seperti itu dirasakan sangat penting. Oleh karena itu para manajer harus berusaha mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja dengan kepentingan dari para pekerja secara keseluruhan.

## **B. Manajemen Sumber Daya Insani**

### **1. Pengertian Sumber Daya Insani**

Dalam sebuah organisasi, manajemen dipahami sebagai suatu proses penentuan dan pencapaian tujuan melalui pelaksanaan empat fungsi dasar, yaitu: perencanaan (*planning/at-takhthiith*), pengorganisasian (*organizing/at-tanziem*), pengarahan (*actuating/at-tansi iq*) dan pengendalian (*controlling/al muraqabah*).<sup>36</sup> Dalam bahasa Arab disebut dengan *idarah* yang sepadan dengan kata *tadbir*, *idarah*, *siyasah*, dan *qiyamah*. *Tadbir*

---

<sup>36</sup> Abdul Halim Usman, M.M, *Manajemen Strategis Syariah*, (Jakarta: Zikrul Hakim, 2015), h. 27.

adalah bentuk masdar *dabbara-yudabbirutadbiran.Tadbiran* berarti penertiban, pengaturan, pengurusan, perencanaan dan persiapan.<sup>37</sup>

Adapun yang dimaksud dengan sumberdaya insani didefinisikan sebagai orang-orang yang ada dalam suatu organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>38</sup> Dalam kaitannya dengan lembaga keuangan syariah, Imam Ghazali menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan kontribusi dalam peningkatan *market share* perusahaan dalam semua aspek dan menjaganya untuk tetap bertahan pada kondisi yang baik yaitu yang diinginkan perusahaan.<sup>39</sup>

Dengan demikian, yang dimaksud dengan manajemen sumber daya insani ialah suatu perencanaan yang matang dalam mengorganisir suatu tujuan secara berkesinambungan (*sustainable*) melalui potensi-potensi yang dimiliki oleh manusia untuk pencapaian dan keseimbangan suatu tujuan yang ingin dicapai, baik yang bersifat materi maupun yang bersifat abstrak/imaterial.

Agama Islam merupakan agama yang *Rahmatan lil Alamin*, memberikan rahmat, berkah dan kesejahteraan bagi semua umat di muka bumi ini. Oleh karena itu dasar pengelolaan perusahaan sudah semestinya berdasar pada prinsip tersebut. Termasuk dalam mengelola SDI

---

<sup>37</sup>Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, (Yogyakarta: UPPAMP/YKPN, 2002), h. 147

<sup>38</sup>Sadono Sukirno, dkk, *Pengantar Bisnis*, cet ke-3, (Jakarta: Kencana, 2011), h. 173

<sup>39</sup>Imam Ghazali, *Human Resources in The Islamic Banks*, Medwell Journals, Vol. 6. No.2 2012, h. 66-67.

atau karyawan. Hal yang harus diperhatikan dalam pengelolaan karyawan adalah<sup>40</sup>

- a. Bekerja adalah hal yang mulia. Rasulullah S.A.W suatu saat pernah mencium tangan seorang sahabat ketika beliau mengetahui bahwa lelaki tersebut hitam (kasar) karena bekerja menggunakan martil, dan beliau sangat simpati mengetahuinya.
- b. Bekerja adalah untuk kesejahteraan bersama. Khalifah keempat Sayyidina Ali r.a. pernah berkata dengan bangga bahwa dia pernah mengetahui Rasulullah s.a.w. sedang lapar dan dia bekerja, supaya dapat membelikan makanan untuk beliau. Dia bekerja membersihkan lumpur di kebun seorang Yahudi di luar Madinah, dan memperoleh 17 kurma, karena mengangkat 17 ember air. Akhirnya mereka makan buah tersebut bersama – sama.

Kedua hal tersebut memberikan dasar yang kuat bagi seluruh karyawan bahwa perlunya pemikiran kesejahteraan bersama dan kemuliaan bersama dihadapan Alloh jika kita bekerja dengan sungguh – sungguh. Dalam proses recruitmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan semuanya memiliki dasar bahwa Alloh merupakan tujuan utama. Oleh karena itu manajemen yang memperlakukan karyawan hanya sebagai obyek perusahaan, dalam pandangan Ekonomi Islam dianggap manajemen yang lalai dari sifat adil yang semestinya menjadi dasar manajemen. Manajemen harus memanusiakan manusia dan

---

<sup>40</sup> Teguh Suropto. *Manajemen SDM Dalam Perspektif Ekonomi Islam: Tinjauan Manajemen SDM dalam Industri Tri Bisnis*. Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia, Volume II, No.2 Desember

menempatkan manusia sebagai focus, tidak hanya sebagai faktor produksi semata.

Dalam ajaran Islam, segala sesuatu juga harus dilakukan secara rapih, benar, tertib dan teratur. Segala prosesnya harus diikuti dengan baik dan benar, tidak boleh dilakukan secara asal-asalan sebagaimana dijelaskan oleh Rasulullah SAW dalam sabdanya:<sup>41</sup>

*“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas, dan tuntas)”*. (HR. Thabrani)

Yang dimaksud dengan *itqan* adalah segala sesuatu yang arah pekerjaannya jelas, landasannya yang mantap, dan cara mendapatkannya yang transparan.<sup>42</sup> Hal ini menunjukkan bahwa proses manajemen yang professional dalam sebuah lembaga merupakan hal yang sangat dituntut dalam Islam. Selain pekerjaan harus dilakukan secara *itqan*, suatu pekerjaan pun harus dilakukan oleh orang yang mampu dan ahli di bidangnya, karena jika tidak dilakukan, pekerjaan tersebut akan berantakan dan tidak akan mencapai tujuan yang dikehendaki. Hal ini pernah disampaikan oleh Rasulullah SAW:<sup>43</sup>

*“Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu”*. (HR. Bukhari)

---

<sup>41</sup> Marhum Sayyid Ahmad Al Hasyimi, *Mukhtarul Ahaadits wa al-Hukmu al-Muhammadiyah*, (Surabaya: Dar Nasyr al-Misriyyah, t.th), hlm. 34

<sup>42</sup> Didin hafiduddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek*, (Malang: Gema Insani Press, 2009) h.34

<sup>43</sup> Syihabuddin Abil Abbas Ahmad bin Muhammad Asy Syafi'i al Qustholani, *Irsyadus Syari*, (Beirut: Darul Kutub al Ilmiyah, 1996), Juz. 13, h. 494.

Dalam Sistem Ekonomi Islam tidak melupakan ciripokok kemajuan manusia, yang bergantung kepada sejauh mana lancarnya koordinasi dan keharmonisan diantara aspek moral dan material dalam kehidupan insan.<sup>44</sup> Dengan demikian praktik Manajemen SDI yang patut dilaksanakan adalah :

1. Pelaksanaan recruitment tenaga kerja atau SDM hendaknya dilakukan dengan memperhatikan beberapa hal penting yaitu

- a. Kebaikan moral dan fisik

Hal ini menjadi syarat yang harus diupayakan untuk dilaksanakan karena kebaikan moral dan kebaikan fisik akan mengakibatkan seorang calon tenaga kerja atau SDI mudah mengembangkan gagasan, ide dan pemikiran yang baik, cerdas dan berkualitas. Mengenai hal ini Allah telah menyampaikan tuntunannya didalam surat Al Qashash : 26,

الْأَمِينُ الْقَوِيُّ اسْتَجَرْتُ مِنْ خَيْرِ أَنْ اسْتَجِرَّهُ يُتَأْتِي أَحَدَهُمَا قَالَتْ



*Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), Karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang Kuat lagi dapat dipercaya".<sup>45</sup>*

<sup>44</sup>Didin hafiduddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek. Op.cit.,h.*

<sup>45</sup>Kementerian Agama, *Al-Qur'an Surah, Al-Qashash:26.*

b. Kebaikan akal dan pikiran

Hal yang kedua tentang kebaikan akal dan pikiran. Kebaikan ini akan mengakibatkan seseorang menjadi lebih cerdas, tidak mudah putus asa, dan bersemangat untuk tetap maju dan berkembang menjadi lebih baik. Mengenai hal ini Allah telah memberikan penjelasan di dalam QS Yusuf : 55.

عَلِيمٌ حَفِيزٌ إِنِّي الْأَرْضِ خَزَائِنَ عَلَى أَجْعَلَنِي قَالَ

*Berkata Yusuf: "Jadikanlah Aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya Aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".<sup>46</sup>*

2. Pemberian tugas dan kewajiban kepada setiap karyawan hendaknya dijalankan dengan sebaik-baiknya, dan tidak dijadikan beban, sehingga mereka mampu menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik, hal ini sesuai dengan firman Allah SWT, dalam surat Al Maidah :7, yang artinya sebagai berikut :

وَأَطَعْنَا سَمِعْنَا قُلْتُمْ إِذْ بِهِ وَآتَيْنَاكُمْ الَّذِي وَمِيثَقَهُ عَلَيْكُمْ اللَّهُ نِعْمَةً وَأَذْكُرُوا

الصُّدُورِ بِذَاتِ عَلِيمٌ إِنَّ اللَّهَ وَاتَّقُوا

*"Kami tidak membebani seseorang melainkan menurut kesanggupannya, dan pada sisi kami ada suatu kitab yang membicarakan kebenaran, dan mereka tidak dianiaya" (Al-Mu'minuun : 62)<sup>47</sup>*

Dari ayat tersebut dijelaskan bahwa Allah tidak membebani hidup manusia dengan hal-hal yang melampaui batas. Allah

<sup>46</sup>Dapertemen Agama. Al-Qur'an dan Terjemah surah Yusuf: 55.

<sup>47</sup>Dapertemen Agama. Al-Qur'an dan Terjemah surah Al-Mu'minuun:62.

memberikan prinsip-prinsip yang positif dan memperbolehkan manusia memperoleh/mendapatkan kenikmatan.

3. Pelatihan dan pengembangan hendaknya mampu memberikan kemajuan pada pelaksanaan tugas karyawan, oleh karena itu pelatihan dan pengembangan karyawan hendaknya meliputi program yang berorientasi pada perbaikan moral dan pelaksanaan kerja karyawan. Disamping itu, sebagai seorang karyawan, dalam pandangan ekonomi Islam, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan diantaranya:
  - a. Setiap Individu atau karyawan harus memahami bahwa mereka tidak akan berubah dan berkembang kecuali dia berupaya untuk mengembangkan diri mereka sendiri.
  - b. Keyakinan individu yang beruntung adalah mereka yang hari ini lebih baik dari hari kemarin, dan individu yang celaka adalah mereka yang hari ini lebih buruk dari hari kemarin
  - c. Setiap individu bertanggung jawab atas apa yang dilakukan, jika berbuat baik akan mendapatkan kebaikan, sedangkan apabila berbuat buruk maka akan mendapatkan keburukan
  - d. Adanya kesadaran untuk menghindari perbuatan yang buruk, dan selalu menjalankan perbuatan yang baik ( Amar ma'ruf nahimunkar)

Dengan adanya keseimbangan perilaku ini, yaitu antara perilaku karyawan dengan perilaku perusahaan maka, keseimbangan

yang diharapkan dalam Islam akan terwujud. Dan itulah sebenarnya tujuan pengelolaan SDI..

## 2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani

Manajemen sumber daya insani merupakan hal yang sangat penting, karena sangat berkaitan dengan performa suatu lembaga keuangan syariah atau perusahaan dalam menghasilkan sesuatu (produk atau jasa). Sumber daya insani merupakan kunci utama dalam sebuah perusahaan sehingga menjadi sangat penting untuk diperhatikan baik itu secara individu karyawan maupun secara kelompok. Sumber daya insani harus dapat memenuhi kriteria yang dibutuhkan perusahaan.

Berkaitan dengan lembaga keuangan, terdapat perbedaan antara sumber daya insani lembaga syariah dan konvensional. Lembaga keuangan syariah membutuhkan sumber daya insani yang tidak hanya menguasai persoalan operasional dan manajerial saja, akan tetapi juga mengetahui betul tentang fiqh ekonomi Islam atau *fiqh al-muamalah* yang bersumber pada nilai-nilai ke-Islaman. Dalam hal etika, sifat *shiddiq* dan *amanah*, harus melandasi setiap karyawan sehingga tercermin integritas eksekutif muslim yang baik. Karyawan Lembaga Keuangan Syariah juga harus *skillfull* dan profesional (*fathanah*) dan mampu melaksanakan tugas secara *team work* dimana informasi merata di seluruh fungsional organisasi (*tabligh*). Begitupun dalam hal *reward* dan



*punishment*, hal tersebut sangat diperlukan sebagai pelaksanaan prinsip keadilan yang sesuai dengan syariah.<sup>48</sup>

Allah SWT. Berfirman dalam surah Ash-Shaff ayat 4

﴿مَرْصُومٌ بُنِينَ كَانَهُمْ صَفًّا سَبِيلَهُ فِي يُقَاتِلُونَ الَّذِينَ تُحِبُّ اللَّهُ إِنَّ﴾

*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*<sup>49</sup>

Berdasarkan surat Ash-Shaff ayat 4, Allah menjelaskan mengenai konsep-konsep manajemen dalam berorganisasi, bekerja dalam sebuah barisan yang teratur dan kokoh, bahwa Allah SWT menyukai mukmin yang berjuang dalam sebuah bangunan yang kokoh. Ciri dari bangunan yang kokoh adalah seluruh komponen di dalamnya saling menguatkan satu dengan yang lain. Pada intinya manajemen sumber daya insani (MSDI) tetap mengacu pada pencapaian kesejahteraan yang diridhoi oleh Allah bagaimanapun caranya. Memiliki tata kelola manajemen yang kokoh, memerlukan kecermatan dalam menganalisa dan menentukan kualitas sumber daya manusia yang diperlukan dalam penempatan posisi kerja sesuai dengan keahlian dan bakat yang dimiliki.<sup>50</sup>

Dalam proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi tenaga kerja semuanya memiliki dasar bahwa Allah merupakan tujuan utama. Oleh karena itu manajemen yang memperlakukan karyawan hanya sebagai obyek perusahaan, dalam

<sup>48</sup>Zainuddin Ali, *Hukum Ekonomi Syariah*, (Jakarta : Sinar Grafika, 2009), h.48.

<sup>49</sup>Dapartemen Agama. *Al-Qur'an dan Terjemah surah Ash Shaff*.4.

<sup>50</sup>Sumarno, *Implementasi Manajemen*, . . . h. 22

manajemen islam dianggap sebagai manajemen yang lalai dari sifat adil yang semestinya menjadi dasar manajemen.<sup>51</sup>

### 3. Tugas dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Insani

Yang paling utama ialah memilih sumber daya yang memiliki kualitas dan spesifikasi yang tinggi, sehingga segala sesuatu yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan sebuah perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Dalam rangka menyediakan jasa keuangan yang baik, ada beberapa yang harus dimiliki oleh sumber daya insani dalam lembaga keuangan syariah, diantaranya:<sup>52</sup>

- a) Kemampuan dalam menarik nasabah serta memahami secara betul hubunganyang terjadi antara bank syariah dan nasabah
- b) Kemampuan dalam memberikan layanan perbankan dengan cepat dan berkualitas
- c) Kemampuan dalam mencari peluang investasi yang tepat serta mampu mempelajari, mengevaluasi, mengimplementasikan, danmenindaklanjuti dalam rangkamelakukan pengawasan berbasis syariah.

Melalui manajemen sumber daya insani yang profesional diharapkan dapat meningkatkan kualitas manajemen secara keseluruhan, sehinggadapat meningkatkan performa lembaga keuangan syariah.

---

<sup>51</sup>*Ibid.* h.22-23

<sup>52</sup>Abdel Wadoud Moustafa Moursi El-Seoudi, *Human Resources*.... h. 68

#### 4. Karakteristik Sumber Daya Insani Yang Diilhami Dari Sifat Nabi SAW

Karakteristik Sumber Daya Manusia Syariah (Sumber Daya Insani). Dalam kajian sumber daya insani, manusia sebagai sumber daya penggerak suatu proses produksi, harus mempunyai karakteristik atau sifat-sifat yang diilhami dari shifatul anbiyaa' atau sifat-sifat para nabi. Sifat-sifat tersebut, yaitu :<sup>53</sup>

##### a. Shiddiq (benar)

Shiddiq artinya 'benar dan jujur'. Sifat jujur merupakan sifat yang paling utama yang harus ada di setiap diri manusia yang insani. Sifat shiddiq ini mengajarkan kepada setiap insan untuk selalu berlaku benar, baik berlaku benar dalam perbuatan dan benar dalam setiap perkataannya.

Sifat Shiddiq pertama sekali harus dimiliki oleh seorang pemimpin. seorang pemimpin, harus senantiasa berperilaku benar dan jujur dalam sepanjang kepemimpinannya. Benar dalam mengambil keputusan-keputusan dalam perusahaan. Contohnya jujur dalam strategis yang menyangkut dengan visi dan misi. Dan dalam menyusun rencana dan sasaran perusahaan. Pertama sekali sebagai pemimpin perusahaan, harus jujur kepada karyawan sebagai pekerja, kepada investor dan bahkan kepada pesaing. Sehingga bisnis benar-benar dijalankan dengan prinsip-prinsip kebenaran dan kejujuran.

---

<sup>53</sup>Moch.Endang. Djunaeni, Sumber Daya Insani dan Etos Kerja dalam Syariah Bidang bisnis, (Jurnal Pdf, tahun 2016).

Jangan hanya pemimpin yang harus bersifat shiddiq, tetapi semua karyawan di dalam suatu perusahaan juga harus memiliki sifat shiddiq. Apabila suatu perusahaan dijalankan oleh sumber daya insani yang menanamkan sifat shiddiq, maka iklim internal dan eksternal perusahaan akan harmonis. Alangkah indahnya jika kita bisa menjalankan bisnis dengan sifat shiddiq dan mempengaruhi lingkungan bisnis kita dengan sifat shiddiq. Kekotoran, kezaliman, kemunafikan, penipuan, dan keserakahan akan lenyap dengan menghidupkan sifat-sifat shiddiq di benak semua pelaku bisnis.

b. Amanah (jujur/terpercaya)

Amanah artinya dapat dipercaya, bertanggung jawab. Amanah bisa juga bermakna keinginan untuk memenuhi sesuatu sesuai dengan ketentuan. Diantara nilai-nilai yang terkait dengan kejujuran adalah amanah. Ia juga merupakan salah satu moral keimanan. Sumber daya insani haruslah memiliki sifat amanah, karena Allah menyebutkan sifat orang-orang mukmin yang beruntung adalah yang dapat memelihara amanat yang diberikan kepadanya. Allah Swt. Berfirman:

﴿رَاعُونَ وَعَهْدِهِمْ لَا مَنِّتِهِمْ هُمْ وَالَّذِينَ﴾

*"Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat dan janji janjinya" (QS Al-Mu'minun : 8).<sup>54</sup>*

Dalam mengelola suatu organisasi atau perusahaan sifat amanah adalah salah satu sifat untuk mendapatkan kemitraan dari pihak

---

<sup>54</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, op., cit., , h. 212.

lain. SDI yang amanah adalah SDI yang dapat mengelola suatu perusahaan yang sesuai dengan ketentuan. SDI yang amanah itu akan bekerja dengan sungguh-sungguh karena SDI yang amanah mendirikan prinsip bahwa apapun perbuatan yang kita lakukan akan kita pertanggung jawabkan di akhirat nanti di hadapan Allah SWT.

c. Tabligh

Orang yang memiliki sifat tabligh, akan menyampaikan sesuatu dengan benar / berbobot dan dengan tutur kata yang tepat dan tidak akan mengurangi ataupun menambah sesuatu perkataan yang hendak dikatakan. Didalam perusahaan sifat tabligh ini sangat penting diciptakan, karena harus ada kejelasan informasi pada setiap bidang organisasi, supaya memudahkan setiap pekerja dalam mengerjakan pekerjaannya. SDI harus memiliki sifat tabligh ini karena harus dapat menyampaikan sesuatu dengan benar dan harus berbobot atau harus mampu berkomunikasi dengan lancar dan benar . Apalagi manajer di suatu perusahaan, manajer wajib memberitahukan apa saja yang diketahuinya untuk pembelajaran bagi karyawan-karyawan yang lainnya.

d. Fathanah (cerdas)

Fathanah bisa diartikan sebagai kecerdikan atau kebijaksanaan. Sumber daya insani yang mengaplikasikan sifat fathanah maka dia akan memahami, mengerti, dan menghayati secara mendalam segala

hal yang menjadi tugas dan kewajibannya. 3 kecerdasan manusia itu yaitu :

1. Kecerdas Intelektual ( IQ )
2. Kecerdasan Emosional ( EQ )
3. Kecerdasan Spiritual ( SQ )

Sifat fathanah dapat dipandang sebagai strategi hidup setiap Muslim. Potensi paling berharga dan termahal yang hanya diberikan pada manusia adalah akal (intelektualitas). Allah SWT. Berfirman:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا جَعَلْ لَّكُمْ اٰيٰتٍ فِيْ مَا رَزَقْتُمْ ۚ كُلًّا مِّنْهُ لَشَاۡءٌ مُّزْمَنٌ ۚ اِنَّ فِيْ ذٰلِكَ لَآيٰتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُوْنَ  
 اِنَّ فِيْهَا جَعَلَ الشَّجَرٰتِ كُلِّ وَنَمْرًا رَّوٰسِيْ فِیْهَا وَجَعَلَ الْاَرْضَ مَدًّا الَّذِیْ وَهُوَ  
 يَتَفَكَّرُوْنَ لِقَوْمٍ لَا یَتَذٰلِكُ فِیْ اِنَّ النَّهَارَ لَیْلٌ یُّغْشٰی اَثْنِیْنِ رَّوٰجِ

"Dan Dialah Tuhan yang membentangkan bumi dan menjadikan gunung-gunung dan sungai-sungai padanya. Dan menjadikan padanya semua buah-buahan berpasang-pasangan. Allah menutupkan malam kepada siang. Sesungguhnya pada yang demikian itu terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi kaum yang memikirkan"(QS Al-Ra'd : 3).<sup>55</sup>

#### e. Istiqamah

Istiqamah adalah komitmen dalam menjalankan satu program untuk menuju satu tujuan. Didalam istiqamah ini mengandung konsisten, sehingga secara terus menerus apa yang dianggap baik itu dijalankan. Sumber daya insani harus memiliki sifat istiqamah ini karena dalam menjalankan semua aktivitas perusahaan pasti adanya masalah dan tantangan, jadi apabila SDI ini memiliki sifat istikamah

<sup>55</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, surah Al-Rad: 3.

maka insani akan lebih sabar dan mencari solusi yang tepat dalam menyelesaikan permasalahannya.

Seperti firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surat Al Qashash ayat 26.

﴿الْأَمِينُ الْقَوِيُّ اسْتَجَرْتُ مِنْ خَيْرِ ابْنِ اسْتَعْجِرُهُ يَتَأْتِي أَحَدَهُمَا قَالَتْ



*“Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”. (Q.S. Al Qashash : 26).<sup>56</sup>*

Dalam suatu manajemen insani dua faktor yang paling utama menjadi kata kunci adalah kejujuran dan keahlian. Karena amanah/kejujuran merupakan puncak moralitas iman dan karakteristik yang paling menonjol dari orang-orang yang beriman. Al Quran dalam Surat Al Anfal ayat 27 mengajarkan, bahwa seseorang tidak boleh berkhianat dalam menunaikan amanahnya padahal mereka adalah orang yang mengetahui. Demikian juga dalam Surat An Nisaa’ ayat 58:

﴿تَحْكُمُوا أَنْ النَّاسَ بَيْنَ حَكْمَتُمْ وَإِذَا أَهْلُهَا إِلَى الْأَمْنِ تَوَدُّوْا أَنْ يَأْمُرَكُمْ اللَّهُ إِنَّ

﴿بَصِيرًا سَمِعًا كَانَ اللَّهُ إِنَّ بِهِ يَعِظُكُمْ نِعْمًا اللَّهُ إِنَّ بِالْعَدَلِ

*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.<sup>57</sup>*

Kandungan ayat tersebut menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, yaitu orang yang benar-benar mempunyai keahlian dibidang

<sup>56</sup>Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya, Surah Al Qashash:26.

<sup>57</sup>Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya, Surah An Nisa': 58.

tersebut. Karena menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya merupakan salah satu karakteristik profesionalisme Islam. Bicara soal profesional, berarti membicarakan tentang kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Karena pengertian dari profesional itu sendiri adalah “seseorang dengan keterampilan dan pengetahuan tertentu yang menyebabkan dia memiliki kualifikasi untuk melaksanakan pekerjaan tertentu, dan biasanya keterampilan dan pengetahuan ini diperoleh melalui pelatihan yang lama”. Dalam arti lain profesional memiliki arti orang yang mengerjakan sesuatu bukan hanya dorongan rasa senang, tetapi juga karena menempatkan pekerjaan, jabatan atau profesi yang diemban sebagai sumber mata pencaharian, bersangkutan dengan profesi, memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya, mengharuskan adanya pembayaran untuk melakukannya. Dan menurut pengertian lain, profesional adalah suatu nilai praktis berwujud keandalan dalam mengelola sebuah organisasi dan kecekatan dalam menjalankan kegiatan. Sebuah lembaga keuangan, atau perusahaan yang profesional berarti organisasi kelembagaannya terkelola dengan baik pula. Dan berikut ini ciri-ciri apabila sebuah lembaga keuangan atau perusahaan telah mampu mengedepankan keprofesionalannya yaitu, kejujuran dalam bertransaksi dengan nasabah/klain, kesedian untuk berposisi sama-menang, ketaatan dalam mematuhi atau memenuhi aspek-aspek legal yang berlaku, keterbukaan dalam menginformasikan kedudukan/perkembangan lembaga, kearifan



dalam menangani atau menyelesaikan masalah-masalah khusus, kesehatan struktur permodalan lembaga tersebut, dan perkembangan kinerja bisnis aatau usahanya.<sup>58</sup>

Tabel 2.1. Perbandingan Manajemen Konven dengan Manajemen syariah.<sup>59</sup>

Perbedaan	Manajemen Berbasis Syariah	Manajemen Konvensional
Sikap kerja	Sikap seorang karyawan mengikuti sebuah sistem keimanan/aqidah Islamiyah.	Sikap seorang karyawan mengikuti apa yang harus dikerjakan dan dihasilkan. Sematamata materialisme.
Motivasi	Motivasinya berawal dari niat beribadah kepada Allah.	Motivasinya Materialisme
Etika	Kerja hanya berdasarkan keimanan terhadap ajaran Allah SWT dan Tidak menghalalkan segala cara dalam bekerja.	Etika kerja berdasarkan akal dan nilai-nilai yang dianut.
Konsep	Memanfaatkan SDM dengan prinsip Islam dan Terjadi satu kesatuan antara pekerja dengan kehidupan (beribadah & bekerja).	Memanfaatkan SDM untuk memperoleh keuntungan maksimum & Memisahkan pekerjaan dan kehidupan pribadi (hal ibadah).

Perbedaan	Manajemen Berbasis Syariah	Manajemen konvensional
Rekrutmen	Mencari pelamar yang kompeten dan religius (sholat, jujur, memiliki nilai-nilai keimanan, ketauhidan, konsep	Mencari seorang pelamar yang potensial secara kualitas.

<sup>58</sup>Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005)

<sup>59</sup>Buchari Alma dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Syari'ah*, Bandung: Alfabeta, 2014,

	adil dan karakter Rasulullah SAW ( <i>Siddiq, Amanah, Fathanah</i> dan <i>Tabligh</i> ).	
Seleksi	Serangkaian tes yang dilakukan tidak hanya untuk mengetahui kemampuan kandidat, tetapi juga untuk mengetahui kepribadian kandidat sehingga diperoleh sikap amanah.	Proses seleksi dijalankan dengan serangkaian tes hanya untuk menguji kemampuan/kompetensi dari kandidat.
Kontrak kerja	perjanjian kerja atau <i>ijarah</i> berdasarkan yang telah ada pada ketentuan kerja (waktu, tenaga, kemampuan yang dicurahkan oleh pekerja, dll), jenis pekerjaan, waktu kerja, upah yang dibayarkan, tenaga yang dicurahkan bekerja.	Kontrak kerja hanya sebagai bentuk legalisasi penerimaan pekerja.
Penilaian kinerja	Penilaian kinerja meliputi dua aspek (kinerja yang dilakukan dan perilaku Islami dari pekerja tersebut dan dalam mengevaluasi menggunakan dua metode evaluasi yang mana berdasarkan perilaku dan pertimbangan.	Penilaian kinerja pada karyawan hanya dengan melihat kinerja dan hasil dari seorang pekerja (cenderung subjektif).
Pelatihan dan pengembangan	Pelatihan diutamakan dengan pelatihan yang bersifat <i>soft skill</i> Islami.	Pelatihan yang diadakan hanya pelatihan keahlian yang berhubungan dengan pekerjaan.
Kompensasi	Berdasarkan akad atau persetujuan dari awal, dan dilakukan secara langsung dan tidak langsung, yang mana kebutuhan karyawan bisa dipenuhi secara wajar (kebutuhan hidup layak). Tidak hanya setingkat dengan UMR, tetapi terletak pada tunjangan serta fasilitas yang telah diberikan.	Pembayaran berdasarkan jabatan dan imbalan atas kinerja sesuai kinerjanya dan imbalan berdasarkan kompetensi (sepenuhnya ditetapkan perusahaan).

		Setingkat dengan UMR
--	--	----------------------

## C. Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam kamus besar bahasa Indonesia kata kinerja dapat diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlukan, dan kemampuan kerja.<sup>60</sup> Kinerja menurut kamus besar Bahasa Indonesia adalah cara, perilaku dan kemampuan kerja. Kinerja adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok, atau organisasi.<sup>61</sup> Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil yang telah dicapai organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi, juga diartikan sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Membahas tentang kinerja, ada beberapa pendapat ahli, semuanya mempunyai visi yang agak berbeda tapi secara prinsip tampak persamaannya bahwa kinerja adalah tindakan yang dilakukan seseorang dalam pencapaian suatu hasil.

Secara terminologi kata kinerja berasal dari terjemahan kata *performance* yang berarti penampilan atau prestasi. Murfhy dan Celveiland dalam Kasmawati mendefenisikan *performance* sebagai *countable outcome*. Sedang menurut Bernandin dan Russel menjelaskan

---

<sup>60</sup>Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Edisi III, Cet. V; Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 570.

<sup>61</sup>Imam Wahyudi, *Mengejar Profesionalisme Guru: Strategi Praktis Mewujudkan Citra Guru Profesional*, h. 86.

bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu.<sup>62</sup> Pendidik bertanggung jawab memenuhi kebutuhan peserta didik, baik spiritual, intelektual, moral, estetika, maupun kebutuhan fisik peserta didik.<sup>63</sup> Kinerja dapat diartikan *performance standart*, yaitu daerah atau wilayah kerja jabatan atau unit perusahaan yang dapat diterima atau ditolak terkait dengan upaya pencapaian visi dan misinya.<sup>64</sup> Kinerja adalah wujud nyata atas tanggung jawab dari tugas yang diemban oleh seseorang atas amanah lembaga melalui perwujudan cita-cita dan misinya.

Suharti berpendapat dalam bukunya yang berjudul *Pegawai Suatu Kajian dengan pendekatan Analisis Beban Kerja*, istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.<sup>65</sup> Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan dengan

---

<sup>62</sup> Kasmawati, *Pengembangan Kinerja Tenaga Kependidikan* (Makassar: Alauddin University Press, 2012), h. 45.

<sup>63</sup> H. Syahrudin Usman, *Guru Pendidikan Agama Islam Menuju Guru Profesional Suatu Tantangan* (Cet.1; Makassar: Alauddin University Press, 2011), h.1.

<sup>64</sup> Jiwo winggo, B Hartono, *Tingkatan Kinerja perusahaan Anda Dengan Merit Sistem* (Jakarta: Rja Grafindo, 2003), h. 35.

<sup>65</sup> Suharti, *Kinerja Pegawai Suatu Kajian dengan pendekatan Analisis Beban Kerja* (Makassar: Alauddin University Press, 2012), h. 8.

moral dan etika.<sup>66</sup> Kinerja selalu menjadi tanda keberhasilan suatu organisasi dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Kinerja guru adalah proses atau hasil yang diraih seorang guru atas tugas yang diberikan kepala sekolah sesuai dengan tanggung jawabnya. Malayu S.P Hasibuan menjelaskan bahwa kinerja guru atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.<sup>67</sup>

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson, yang dikemukakan oleh buku Hendi Suhendi bahwasanya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu:<sup>68</sup>

- a. Kemampuan
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi

---

<sup>66</sup>J.Thomas Alweni, *Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja seri Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bhuana Ilmu Computer, 2002), h. 22

<sup>67</sup>Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi* (Cet.V; Jakarta: Bumi Aksara, 2005).h.94.

<sup>68</sup>Hendi Suhendi dan Sahya Anggara, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, h. 189.

### 3. Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dalam organisasi publik merupakan peranan kunci dalam pengembangan pegawai dan produktivitas mereka. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seorang pegawai dan sekaligus dapat memberikan *feedback*.<sup>69</sup>

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.<sup>70</sup>

Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil karyawan dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan baik pada level makro organisasi maupun pada level mikro individual.<sup>71</sup>

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan. Dalam hal ini penting untuk ditentukan apakah tujuan pengukuran adalah untuk menilai hasil kinerja (*performance outcome*) ataukah menilai

---

<sup>69</sup>Ambar teguh Sulisiyani Rosidah, *Op. Cit*, h. 223

<sup>70</sup>*Ibid.*, h. 223-224.

<sup>71</sup>*Ibid.*, h. 224-226

perilaku (*personality*). Pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan yaitu: Perilaku *output* (produk langsung suatu aktivitas/program) dan *outcome* (dampak aktivitas). Perilaku hasil dan nilai tambah, merupakan variabel yang tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung satu dengan lainnya.<sup>72</sup>

#### 4. Manajemen Kinerja

Menurut Bacal dalam buku Surya Dharma, yang berjudul *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya* menjelaskan bahwa manajemen kinerja adalah sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan langsung. Ada tiga tujuan manajemen kinerja yaitu:<sup>73</sup>

##### a. Tujuan Stratejik

Tujuan stratejik yang dimaksud adalah hasil yang akan dicapai, perilaku karyawan, karakteristik karyawan yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem umpan balik terhadap kinerja karyawan.

##### b. Tujuan Administratif

Kebanyakan organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administratif, seperti: penggajian, promosi, pemberhentian pegawai.

##### c. Tujuan Pengembangan

---

<sup>72</sup>Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2005, h.7

<sup>73</sup>Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005, h. 19.

Manajemen kinerja bertujuan mengembangkan kapasitas karyawan yang berhasil di bidang kerjanya. karyawan yang tidak berkinerja baik perlu mendapat pemberdayaan melalui *training*, penempatan yang lebih cocok dan sebagainya. Pihak manajemen perlu memahami apa saja yang menyebabkan pegawai tidak berkinerja baik, apakah faktor *skill* atau motivasi, sehingga dapat diambil langkah-langkah perbaikan kinerjanya.

## 5. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personel.<sup>74</sup>

Adapun manfaat evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan prestasi karyawan
- b. Standar kompensasi yang layak
- c. Penempatan karyawan
- d. Pelatihan dan pengembangan
- e. Penataan staf.<sup>75</sup>

## 6. Peningkatan Kinerja

Kemauan keras (*azam*) ini dapat menggerakkan motivasi bila hasil evaluasi kinerja menunjukkan kinerja seseorang rendah atau di bawah standar yang telah ditetapkan, maka orang yang bersangkutan dan atasannya akan segera membuat segala upaya untuk meningkatkan

---

<sup>74</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja*, RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2013, h. 261-262

<sup>75</sup>Ike Kusdyah Rachmawati, *Andi Offset*, Yogyakarta, 2008, h. 123-125.



kinerja tersebut, misalnya dengan bekerja lebih keras dan tekun. Untuk itu, setiap pekerja perlu menyadari dan memiliki:

- a. Kemampuan tertentu sebagai dasar untuk mengembangkan diri lebih lanjut
- b. Keinginan untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan kerja
- c. Sikap tertarik pada pekerjaan dan etos kerja yang tinggi
- d. Keyakinan untuk berhasil.<sup>76</sup>

Kemauan keras (*azam*) ini dapat menggerakkan motivasi untuk bekerja dengan sungguh-sungguh. Orang-orang yang berhasil, atau bangsa yang berhasil ialah bangsa yang mau kerja keras, tahan menderita, tapi berjuang terus memperbaiki nasibnya. Pekerjaan dakwah yang dilakukan oleh Rasul pun mencerminkan kerja keras, sehingga dapat berhasil mencapai kejayaannya.

---

<sup>76</sup> Payaman J. Simanjutak, *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 2005, h. 109-110.

Dalam Al-Qur'an Surat Al-Imron Ayat: 159 dinyatakan bahwa :

عَفْ حَوْلَكَ مِنْ لَا نَفْضُوا الْقَلْبَ غَلِيظًا كُنْتَ وَلَوْ لَهُمْ لِنْتَ اللَّهُ مِنْ رَحْمَةٍ فَبِمَا  
 يَنْحِبُ اللَّهُ إِنْ اللَّهُ عَلَى فَتَوَكَّلْ عَزَمْتَ فَإِذَا الْأَمْرِ فِي وَشَاوَرَهُمْ هُمْ وَأَسْتَغْفِرَ عَنْهُمْ فَ  
 الْمُتَوَكِّلِ ﴿١٥٩﴾

*Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.*<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Al-Qur'an Surat Al Imron Ayat: 159.

## **BAB III**

### **LAPORAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah singkat BNI Syariah**

Tempaan krisis moneter tahun 1997 membuktikan ketangguhan sistem perbankan syariah. Prinsip Syariah dengan 3 (tiga) pilarnya yaitu adil, transparan dan maslahat mampu menjawab kebutuhan masyarakat terhadap sistem perbankan yang lebih adil. Dengan berlandaskan pada Undang-undang No.10 Tahun 1998, pada tanggal 29 April 2000 didirikan Unit Usaha Syariah (UUS) BNI dengan 5 kantor cabang di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin. Selanjutnya UUS BNI terus berkembang menjadi 28 Kantor Cabang dan 31 Kantor Cabang Pembantu.

Disamping itu nasabah juga dapat menikmati layanan syariah di Kantor Cabang BNI Konvensional (office channelling) dengan lebih kurang 1500 outlet yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Di dalam pelaksanaan operasional perbankan, BNI Syariah tetap memperhatikan kepatuhan terhadap aspek syariah. Dengan Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang saat ini diketuai oleh KH. Ma'ruf Amin, semua produk BNI Syariah telah melalui pengujian dari DPS sehingga telah memenuhi aturan syariah.

Berdasarkan Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 12/41/KEP.GBI/2010 tanggal 21 Mei 2010 mengenai pemberian izin usaha kepada PT Bank BNI Syariah. Dan di dalam Corporate Plan UUS BNI tahun 2003 ditetapkan bahwa status UUS bersifat temporer dan akan dilakukan spin off tahun 2009. Rencana tersebut terlaksana pada tanggal 19 Juni 2010 dengan beroperasinya BNI Syariah sebagai Bank Umum Syariah (BUS). Realisasi waktu spin off bulan Juni 2010 tidak terlepas dari faktor eksternal berupa aspek regulasi yang kondusif yaitu dengan diterbitkannya UU No.19 tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dan UU No.21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Disamping itu, komitmen Pemerintah terhadap pengembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran terhadap keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat.

Juni 2014 jumlah cabang BNI Syariah mencapai 65 Kantor Cabang, 161 Kantor Cabang Pembantu, 17 Kantor Kas, 22 Mobil Layanan Gerak dan 20 Payment Point. BNI Syariah juga terdaftar dan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> <http://www.BNISyariah.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan/sejarah/> (Senin, 8 Januari 2018)

## 2. Visi dan Misi PT. Bank BNI Syariah Bandar Lampung KC Mikro

### Teluk Betung<sup>79</sup>

#### a. Visi Bank BNI Syariah KC Mikro Teluk Betung

Menjadi Bank Syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja

#### b. Misi Bank BNI Syariah KC Teluk Betung

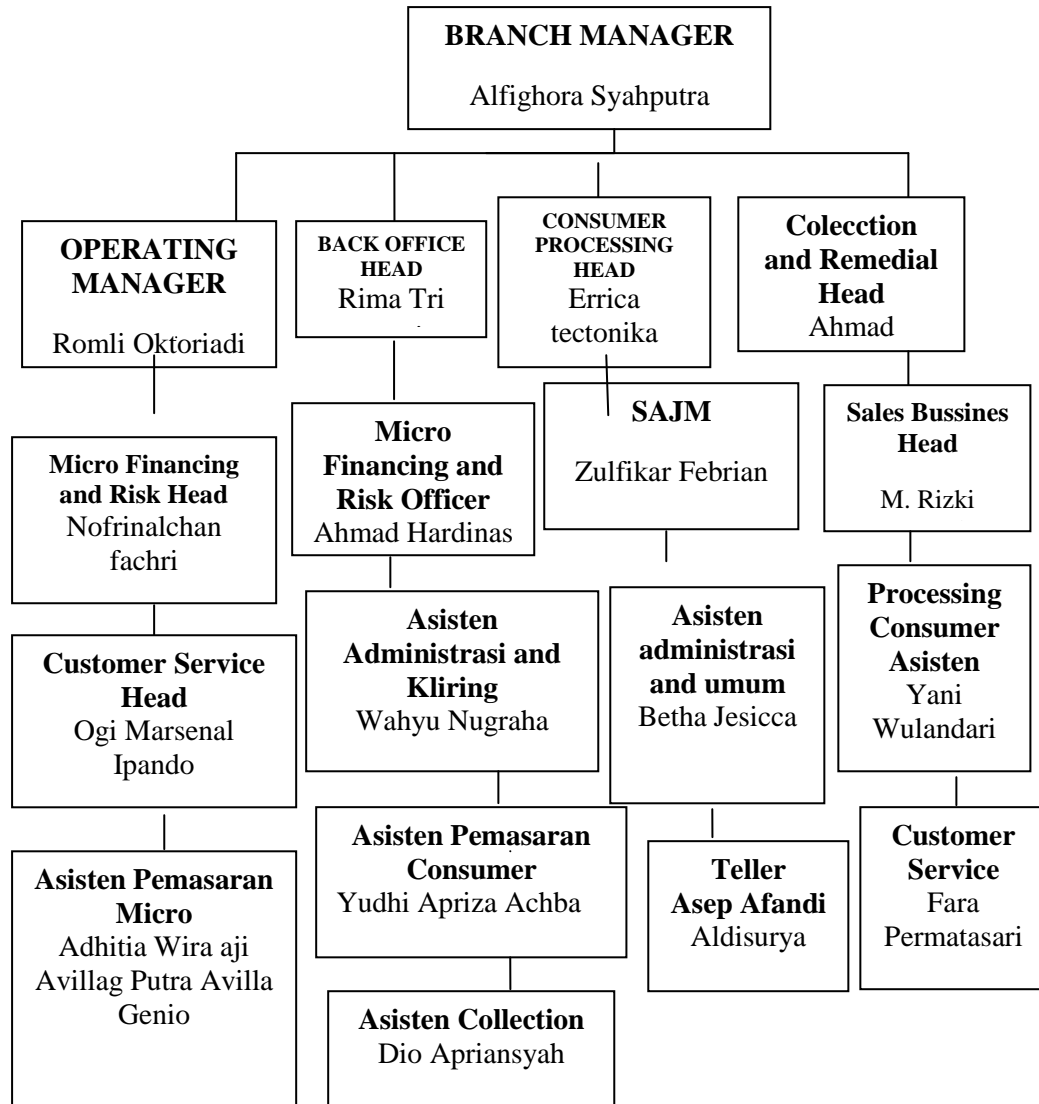
- 1) Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan.
- 2) Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah.
- 3) Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor.
- 4) Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah.
- 5) Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> <http://www.BNI-Syariah.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan/sejarah/>  
(Senin 8 Januari 2018)

<sup>80</sup> <http://www.BNI-Syariah.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan/sejarah/>  
(Senin, 8 Januari 2018)

### 3. Struktur Organisasi



Tabel: 3.1 daftar nama-nama Karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung

No	Nama-nama Karyawan	Jabatan	L /P
1	Alfigora Syahputra	Branch Manager	L
2	Romli Oktoriadi	Operating Manager	L
3	Rima Tri astari	Back Office Head	P
4	Errica tectonika	Consumer Processing Head	P
5	Ahmad sumarwanto	Colecction and Remedial Head	L
6	Nofrinalchan fachri	Micro Financing and Risk Head	L
7	Ahmad Hardinas	Micro Financing and Risk Officer	L
8	Zulfikar Febrian	SAJM	L
9	M. Rizki Fernando	Sales BUssines Head	L
10	Ogi Marsenal Ipando	Customer Service Head	L
11	Wahyu Nugraha	Asisten Administrasi and Kliring	L
12	Betha Jesicca	Asisten administrasi and umum	P
13	Yani Wulandari	Processing Consumer Asisten	P
14	Adhitia Wira aji	Asisten Pemasaran Micro	L
15	Yudhi Apriza Achba	Asisten Pemasaran Consumer	L
16	Galang Putra Avilla	Asisten Pemasaran mikro	L
17	Siti Chafidoh	Asisten pemasaran micro	P
18	Genio	Asisten Pemasaran Micro	L
19	AsepAfandi Aldisurya	Teller	L
20	Fara Permatasari	Customer Service	P
21	Dio Apriansyah	Asisten Collection	L

#### 4. Uraian Tugas (*Job Description*)

Adapun tugas dan wewenang dari masing-masing jabatan di BNI Syari'ah KC Teluk Betung adalah sebagai berikut: <sup>81</sup>

##### a. Pemimpin Cabang

Menetapkan rencana kerja dan anggaran, sasaran usaha, tujuan yang akan dicapai, strategi dan rencana program pelaksanaan.

##### b. Penyelia Penyelia BQA (Branch Quality Assurance)

<sup>81</sup> [http://www. BNI Syariah.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan /sejarah/](http://www.bni-syariah.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan/sejarah/) (Senin, 8 Januari 2018)

1. Memantau kinerja pegawai di wilayah BNI Syari'ah yang ditempati.
  2. Memastikan pekerjaan cabang, sesuai dengan prosedur BNI Syari'ah atau tidak.
- c. Pemimpin Bidang Operasional
1. Memberi dukungan kepada pemimpin cabang syari'ah dan bekerjasama dalam hal :
    - a) Menyusun rencana kerja dan anggaran, sasaran usaha dan penetapan target pelayanan dan tujuan-tujuan lain yang akan dicapai.
    - b) Mengorganisasikan serta mengelola SDI yang ada di unit front office dan back office.
    - c) Pelaksanaan penerbitan garansi bank ( full over ).
    - d) Penyediaan informasi dan pelayanan transaksi giro wadi'ah, tabungan mudharabah, deposito mudharabah dan produk BNI Syari'ah lainnya kepada nasabah.
    - e) Memberikan jasa pelayanan BNI Syari'ah kepada nasabah.
    - f) Pelayanan semua jenis transaksi kas tunai dan pemindahan.
  2. Menyelia (mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi)
  3. Memastikan berjalannya program-program peningkatan budaya pelayanan (service culture enhancement) dari kantor.



d. Penyelia PNS (Pelayanan Nasabah)

1. Menyelia langsung seluruh kegiatan pelayanan yang dilakukan asisten pelayanan nasabah antara lain meliputi :

- a) Pembukuan dan pengelolaan rekening/transaksi produk dan jasa dalam dan luar negeri, melayani penerbitan BNI card, phoneplus serta melayani transaksi pencairan deposito.
- b) Melakukan referral dan cross selling kepada walk in customer serta mengarahkan nasabah untuk menggunakan saluran berbiaya rendah (ATM, phone plus) kepada nasabah yang datang.
- c) Bertanggung jawab untuk mengontrol dan memecahkan permasalahan yang ada, mengelola kepegawaian di unit yang dikelolanya, memeriksa pelaporan-pelaporan yang dibuat unitnya.
- d) Mengupayakan berjalannya program-program peningkatan budaya pelayanan (service culture enhancement) dari kantor besar/kantor wilayah.

Penyelia pelayanan nasabah membawahi dua bagian yaitu :

- Asisten Pelayanan
- Teller

e. Penyelia Operasional

1. Menyelia langsung pegawai di unit administrasi domestik dan kliring dalam melaksanakan kegiatan meliputi :

- a) Mengelola transaksi kliring dan inkaso.
- b) Melaksanakan entry transaksi secara kliring /pemindahan ke dalam sistem.Mengelola daftar hitam atau nasabah penarik cek kosong.
- c) Mengelola komunikasi cabang.
- d) Menyelesaikan transaksi daftar pos terbuka (DPT) rupiah.

Penyelia operasional membawahi dua bagian yaitu :

- a) Asisten administrasi Pembiayaan

Mengelola administrasi pembiayaan dan *portepel* (saldo list), pembiayaan, memantau proses pemberian pembiayaan, mengelola penerbitan jaminan bank.

- b) Asisten Kliring

Mengelola transaksi kliring, melaksanakan entry transaksi keuangan secara, kliring/pemindahan ke dalam sistem, mengelola daftar hitam atau nasabah penarik cek kosong, mengelola komunikasi cabang, menyelesaikan transaksi daftar pos terbuka (DPT) rupiah.

#### f. Penyelia KUS

Menyelia seluruh pegawai di unit administrasi keuangan dan umum, untuk memberikan pelayanan terbaik dalam pengelolaan administrasi keuangan dan umum cabang syariah dalam usaha:

Mengelola sistem otomatisasi di kantor cabang syariah dan cabang pembantu syariah, mengelola kebenaran dan sistem transaksi keuangan cabang syariah dan cabang pembantu syariah, mengelola laporan harian sistem kantor cabang syariah dan cabang pembantu syariah, mengelola laporan kantor cabang syariah, menyelia langsung seluruh kegiatan pengelolaan administrasi dan kepegawaian, kebutuhan logistik, akomodasi, transportasi dan penyelenggaraan administrasi umum dan kearsipan, mendukung berjalannya program-program peningkatan budaya pelayanan dari kantor besar.

Penyelia umum membawahi beberapa bagian yaitu :

1. Asisten Akuntansi
2. Satpam
3. Petugas Non Administrasi

## **5. Produk Bank BNI Syariah**

### **a) Produk Dana**

#### **1. Tabungan iB Hasanah**

Simpanan transaksional yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat tertentu, tidak dapat ditarik dengan Cek/Bilyet Giro atau alat yang dipersamakan dengan itu.

#### **2. Tabungan Prima iB Hasanah**

Simpanan transaksional yang ditujukan bagi nasabah prima Bank BNI Syariah

### 3. Tabungan Bisnis iB Hasanah

Simpanan transaksional untuk para pengusaha dengan detail mutasidebit dan kredit pada buku Tabungan.

### 4. Tabungan Tapenas iB Hasanah

Tabungan berjangka bagi nasabah perorangan untuk investasi dana pendidikan ataupun perencanaan lainnya dengan manfaat asuransi.

### 5. Tabungan THI iB Hasanah

Tabungan yang digunakan sebagai sarana penghimpun dan pembayaran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH).

### 6. Tabunganku iB

Produk simpanan generik dari Bank Indonesia untuk meningkatkan kesadaran menabung

### 7. Tabungan iB Hasanah untuk Mahasiswa

Tabungan yang diberikan kepada para mahasiswa perguruan tinggi negeri atau swasta yang bekerjasama dengan Bank BNI Syariah.

### 8. Tabungan iB Hasanah (KTA) untuk anggota institusi

Tabungan yang diberikan kepada para anggota institusi yang bekerjasama dengan Bank BNI Syariah.

### 9. Giro iB Hasanah

#### a. Giro Rupiah (Rp)

Simpanan transaksional dalam mata uang rupiah (Rp) yang penarikannya dilakukan dengan cek atau Bilyet Giro (BG).

b. Giro Valas (USD)

Simpanan transaksional dalam mata uang asing yang penarikannya dengan slip penarikan khusus valas.

10. Deposito iB Hasanah

a. Deposito Rupiah (RP)

Simpanan berjangka dalam mata uang rupiah (RP) ditujukan untuk investasi dan dapat dicairkan pada saat jatuh tempo.

b. Deposito Valas (USD)

Simpanan berjangka dalam mata uang dolar (USD) ditujukan untuk investasi dan dapat dicairkan pada saat jatuh tempo.

b) Produk Pembiayaan

1. iB Hasanah Card

Salah satu produk unggulan dari Bank BNI Syariah yang diterbitkan berdasarkan Fatwa DSN No.54/DSN-MUI/X/2006. iB Hasanah Card merupakan kartu yang berfungsi sebagai Kartu Kredit yang berdasarkan sistem syariah sebagaimana diatur dalam Fatwa DSN.

2. Griya iB Hasanah

Fasilitas pembiayaan konsumtif yang diberikan kepada masyarakat untuk membeli, membangun, merenovasi rumah (termasuk ruko, rusun, rukan, apartemen dan sejenisnya), dan membeli tanah kavling serta rumah indent, yang besarnya disesuaikan dengan kebutuhan pembiayaan dan kemampuan membayar kembali masing-masing calon nasabah.

### 3. Oto iB Hasanah

Fasilitas pembiayaan konsumtif yang diberikan kepada anggota masyarakat untuk pembelian kendaraan bermotor dengan agunan kendaraan bermotor yang dibiayai.

### 4. Wirausaha iB Hasanah

Fasilitas pembiayaan produktif yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan usaha-usaha produktif (modal kerja dan investasi) yang tidak bertentangan dengan syariah dan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.

### 5. Gadai Emas iB Hasanah

Disebut juga pembiayaan rahn merupakan penyerahan hakpenguasaan secara fisik atas barang berharga berupa emas (lantakandan atau perhiasaan beserta aksesorisnya) dari nasabah kepada banksebagai agunan atas pembiayaan yang diterima.

### 6. Multijasa iB Hasanah (Ijarah Multijasa)

Fasilitas pembiayaan konsumtif yang diberikan kepada masyarakat untuk kebutuhan jasa dengan agunan berupa fixed asset

atau kendaraan bermotor selama jasa dimaksud tidak bertentangan dengan undang-undang/hukum yang berlaku serta tidak termasuk kategori yang diharamkan syariah Islam.

#### 7. Multiguna iB Hasanah

Fasilitas pembiayaan konsumtif yang diberikan kepada anggota masyarakat untuk membeli barang kebutuhan konsumtif dengan agunan berupa barang yang dibiayai (apabila bernilai material) dan atau fixed asset yang ditujukan untuk kalangan profesional dan pegawai aktif yang memiliki sumber pembayaran kembali dari penghasilan tetap dan tidak bertentangan dengan undang-undang/hukum yang berlaku serta tidak termasuk kategori yang diharamkan syariah Islam.

#### 8. Fleksi iB Hasanah

Pembiayaan konsumtif bagi pegawai/karyawan suatu perusahaan/lembaga/instansi untuk pembelian barang dan penggunaan jasa yang tidak bertentangan dengan Undang-undang/hukum yang berlaku serta tidak termasuk kategori yang diharamkan syariah Islam.

#### 9. Talangan Haji iB Hasanah

Fasilitas pembiayaan konsumtif yang ditujukan kepada nasabah untuk memenuhi kebutuhan biaya setoran awal Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) yang ditentukan oleh kementerian Agama, untuk mendapatkan nomor seat porsi haji.

#### 10. CCF iB Hasanah

Cash Collateral Financing (CCF) iB Hasanah adalah pembiayaan yang dijamin dengan cash, yaitu dijamin dengan simpanan dalam bentuk deposito, giro, dan tabungan yang diterbitkan Bank BNI Syariah.

#### **B. Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung**

Responden yang diteliti adalah Teller, dan customer service, HRD manajemen ada di Bank BNI Syariah. Berikut adalah hasil penjelasan gambaran umum responden berdasarkan profil responden:

**Tabel 3. 2 Daftar Responden**

<b>Responden</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Bagian</b>
Betha Jesicca	S2	Asisten administrasi and umum (HRD)
Ogi Marsenal Ipando	S1	Customer Service Head
Asep Afandi Aldisurya	S1	Teler

Para pekerja diatas dijadikan responden karena dianggap memenuhi kriteria sebagai narasumber dan memahami proses penerapan MSDI.

Setelah penulis melakukan penelitian di Bank BNI Syariah KC Teluk Betung yang berkaitan tentang penerapan sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan, SDI yang dimiliki oleh Bank BNI Syariah KC Teluk Betung berjumlah 21 orang.

**Tabel. 3.3 Daftar SDI Bank BNI Syariah KC Teluk Betung**

No	Nama-nama Karyawan	Jabatan	L /P
1	Alfigora Syahputra	Branch Manager	L
2	Romli Oktoriadi	Operating Manager	L
3	Rima Tri astari	Back Office Head	P



4	Errica tectonika	Consumer Processing Head	P
5	Ahmad sumarwanto	Colecction and Remedial Head	L
6	Nofrinalchan fachri	Micro Financing and Risk Head	L
7	Ahmad Hardinas	Micro Financing and Risk Officer	L
8	Zulfikar Febrian	SAJM	L
9	M. Rizki Fernando	Sales BUssines Head	L
10	Ogi Marsenal Ipando	Customer Service Head	L
11	Wahyu Nugraha	Asisten Administrasi and Kliring	L
12	Betha Jesicca	Asisten administrasi and umum	P
13	Yani Wulandari	Processing Consumer Asisten	P
14	Adhitia Wira aji	Asisten Pemasaran Micro	L
15	Yudhi Apriza Achba	Asisten Pemasaran Consumer	L
16	Galang Putra Avilla	Asisten Pemasaran mikro	L
17	Siti Chafidoh	Asisten pemasaran micro	P
18	Genio	Asisten Pemasaran Micro	L
19	AsepAfandi Aldisurya	Teller	L
20	Fara Permatasari	Customer Service	P
21	Dio Apriansyah	Asisten Collection	L

Berikut ini pemaparan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sesuai dengan kategori yang telah disebutkan pada bab-bab sebelumnya yang dilihat dari rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, dan kompensasi.

#### **1. Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani pada Bank BNI SyariahKC Teluk Betung**

Bank BNI Syariah KC Teluk Betung merupakan Kantor Cabang milik negara Indonesia. Berdiri pada tahun 2012 hingga saat ini terus berkembang dengan karyawan sebanyak 21 orang. Sumber-sumber tenaga kerja pada Bank BNI Syariah KC Teluk Betung umumnya

berasal dari luar perusahaan melalui proses rekrutmen sedangkan penerimaan dari dalam perusahaan pada umumnya terjadi karena adanya promosi jabatan ataupun ahli tugas. Setiap calon karyawan yang telah melamar akan melalui tahap seleksi dimana dilakukannya untuk mendapatkan orang-orang yang tepat dan Amanah bagi suatu jabatan tersebut, sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama.

Sebelumnya dilakukan Rekrutmen di Bank BNI Syariah KC Teluk Betung karena alasan, antara lain:<sup>82</sup>

- 1) Adanya kebutuhan untuk mengisi struktur organisasi.
- 2) Adanya perluasan kegiatan organisasi.
- 3) Terciptanya kegiatan-kegiatan dan pekerjaan baru.
- 4) Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitive.

Adapun Prinsip-prinsip Rekrutmen Bank Bank BNI Syariah KC Teluk Betuk yaitu:

- 1) Mutu karyawan yang akan direkrut sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu sesuai. Oleh karena itu perlu disusun : analisis pekerjaan, deskripsi, dan spesifikasi pekerjaan.
- 2) Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan pekerjaan yang tersedia.

---

<sup>82</sup>Betha Jessica, wawancara dengan penulis. Bank BNI Syariah. 16 April 2018

Proses rekrutmen tenaga kerja Bank BNI Syariah KC Teluk Betuk yaitu:

- 1) Mengidentifikasi jabatan yang lowong.
- 2) Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan. Di awal tahun 2018 ini Bank BNI Syariah KC Teluk Betung membutuhkan karyawan yang akan mengisi bidang marketing.<sup>83</sup>
- 3) Menentukan calon yang tepat.
- 4) Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat
- 5) Memanggil calon-calon yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan
- 6) Menyaring dan menyeleksi kandidat
- 7) Membuat penawaran kerja
- 8) Mulai bekerja

Kemudian Dalam proses seleksi pihak Bank BNI Syariah KC Teluk Betung melakukan tahapan proses seleksi. Seperti petikan wawancara dengan bagian manajemen sumber daya manusia“Proses seleksi yang ada di Bank BNI Syariah KC Teluk Betung banyak kualifikasinya seperti seleksi administrasi, seleksi tertulis, seleksi wawancara dan pengalaman kerja.

Setelah masuk seleksi dilakukannya proses pelatihan dan pengembangan yang terdapat di Bank BNI Syariah KC Teluk Betung yaitu 6 bulan sekali, masih jarang dilakukan, karena biasanya proses

---

<sup>83</sup>Betha Jessica, wawancara dengan penulis. Bank BNI Syariah .16 April 2018.

pelatihan dilakukan ketika ada penambahan karyawan atau dalam masa *training* dan biasanya dilakukan adanya kebutuhan yang mendesak<sup>84</sup>

Khusus karyawan baru biasanya ada pelatihan dari pihak manajemen, selain itu dari DPS untuk mewujudkan visi dan misi Bank BNI Syariah KC Teluk Betung, sedangkan untuk karyawan lama dilakukan setiap 6 bulan sekali tergantung kebutuhan, tidak semua karyawan mengikuti, misalnya jika ada penerimaan karyawan atau buka cabang.

Program pelatihan dan pengembangan di Bank BNI Syariah KC Teluk Betung dilakukan dengan cara:

- a. Menggali Kemampuan sesuai yg dimiliki individual dengan mengadakan penyuluhan atau seminar
- b. Motivasi
- c. Diklat

MSDI Bank BNI Syariah KC Teluk Betung dalam menerapkan pemberian kompensasi dibagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung.

- a. Kompensasi langsung. Maksudnya adalah kompensasi yang diberikan oleh Bank BNI Syariah KC Teluk Betung Syariah secara langsung yang sesuai dengan standar kompensasi dan diberikan setiap bulannya secara

---

<sup>84</sup>Wawancara dengan Ogi.Bank BNI Syariah KC Teluk Betung. 16 April 2018.

tepat waktu. Seperti petikan wawancara pada bagian manajemen sumber daya manusia

“Sistem kompensasi disini sudah sesuai umur” . (wawancara dengan ibu Betha).

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan responden :

“Sistem kopensasi disini sudah sesuai UMR, sedangkan dari segi bonus, biasanya kalau bagian marketing dilihat dari segi target pembiayaan, sedangkan karyawan yang mampu menarik nasabah pembiayaan juga mendapat bonus. (wawancara dengan Bp Asep bagian karyawan)”

- b. Kompensasi tidak langsung. Yaitu kompensasi yang diberikan oleh Bank BNI Syariah KC Teluk Betung biasanya berupa tunjangan yang diberikan kepada karyawan seperti tunjangan hari raya, pencapaian target yang berupa bonus. Seperti petikan wawancara

Sistem kompensasi tidak langsung disini berupa bonus tahunan seperti tunjangan hari raya, bonus sesuai target, bonus pribadi (bagian marketing), bonus tiap tahun RUPS karyawan (diluar THR ) yang diberikan berupa uang.<sup>85</sup>

Tabel: 3.3 Daftar Kompensasi Karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung<sup>86</sup>

No.	Karyawan	Gaji perbulan
1	Account Officer	Rp.4,0 Juta
2	Assistant Manager	Rp.6,2 Juta

<sup>85</sup>Wawancara dengan Ogi . Bank BNI Syariah KC Teluk Betung. 16 April 2018

<sup>86</sup>Data gaji bulanan karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung.

3	Manager	Rp.12,2 Juta
4	Analyst	Rp.5,6 Juta
5	Marketing Assistant	Rp. 2,9 juta
6	Operational Manager	Rp. 14,0 juta
7	Fron Liner	Rp. 2,9 juta
8	Production Supervisor	RP. 6 juta
9	Asisten Marketing and Sales Manager	Rp. 2,5 juta
10	Komputer Programer	Rp. 8 juta
11	Administrative Asisten	Rp. 2,5 juta
12	Teller Bank	Rp. 1,5 juta
13	Back Office staff	Rp. 2,5 juta
14	Office Boy	Rp. 0,9
15	Internal Kontrol	Rp. 4,0 juta
16	Account Officer SME	Rp. 6, 0 juta
17	Teller	Rp. 1,5 juta
18	Taxation Staff	Rp. 10, 0 juta
19	Marketing staff	Rp. 2,5 juta
20	Customer Service	Rp. 1,5 juta
21	Managerial Staff	Rp. 4,juta

## **2. Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung**

Dari uraian diatas tentang penerapan manajemen sumber daya insani dapat diketahui bahwasanya dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang dilakukan dengan cara penyuluhan / seminar, kajian-kajian islami, motivasi, dan mengembangkan kemampuan,<sup>87</sup> maka dapat meningkatkan kinerja karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung pernyataan inipun sesuai dengan teori Robert L. Mathis yang dikemukakan oleh buku Hendi Suhendi.<sup>88</sup>

Kinerja SDI yang baik, diperkuat dengan indikator kinerja menurut Henry Simanora, yaitu loyalitas, semangat kerja, kepemimpinan, kerjasama, prakarsa, tanggung jawab, dan pencapaian target,<sup>89</sup> maka sesuai dengan hasil wawancara dengan ibu Betha Jessica bahwa karyawan Bank BNI Syariah loyalitasnya cukup baik, semangat kerjanya baik, kepemimpinan cukup baik, kerjasama baik, prakarsa baik, tanggung jawab baik, dan pencapaian target baik.

---

<sup>87</sup>Wawancara dengan Betha Jesica. Bank BNI Syariah KC Teluk Betung

<sup>88</sup>Hendi Suhendi dan Sahya Anggara, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, h. 189.

<sup>89</sup>Nurul Istikhomah, *Analisis Kinerja Sumber Daya Insani Bank Pembiayaan Rakyat Syari'ah Dana Amanah Ditinjau Dari Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia*. Juni, 2014.

## BAB IV

### ANALISIS DATA

#### **A. Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka penulis akan menganalisis tentang:

##### **1. Penerapan MSDI pada Bank BNI Syariah KC Teluk Betung.**

Berdasarkan ilmuwan Imam Ghazali dalam bukunya menjelaskan bahwa sumber daya insani merupakan kontribusi dalam peningkatan *market share* perusahaan dalam semua aspek (rekrutmen, seleksi, pengembangan dan pelatihan, kompensasi) dan menjaganya untuk tetap bertahan pada kondisi yang baik yaitu yang diinginkan perusahaan dan tetap dengan konsep adil.<sup>90</sup>

Dalam langkah perekrutan, Bank BNI Syariah juga telah membuat prosedur antara lain: menyeleksi surat-surat lamaran dan melakukan test wawancara. Terdapat satu hal yang tidak boleh diabaikan dalam pengadaan SDI yaitu konsep adil. Adil dalam rekrutmen berarti memberi peluang yang sama bagi setiap orang dan memberikan perlakuan yang sama kepada setiap pelamar, baik rekrutmen dilakukan secara eksternal maupun internal, semuanya tergantung pada kebutuhan dan kesesuaian antar kualifikasi yang

---

<sup>90</sup>Imam Ghazali. *Manajemen Sumber Daya Insani. op.cit, h 239.*



dimiliki calon tenaga kerja dan lowongan yang tersedia. Dengan pernyataan ini penulis dapat menyimpulkan bahwa penerapan MSDI yang dilakukan dalam perekrutan telah sesuai dengan teori hanya saja Bank BNI Syariah tidak membatasi pendidikan akhirnya masih banyak karyawan yang lulusan dari perguruan tinggi non islam hanya saja mereka tetap bisa mengikuti pelatihan dengan baik dengan begitu terciptanya manajemen yang profesional. Kemudian mengenai seleksi pada Bank BNI Syariah dilakukan dengan nilai ketauhidan yaitu *siddiq, amanah, fhatonah, istiqomah dan tabliqin*ipun sesuai dengan keteladanan rasulloh saw. Dengan begitu tercipta lah karyawan-karyawan yang diharapkan perusahaan. Selanjutnya penulis juga menganalisi tentang pelatihan di Bank BNI Syariah KC Teluk Betung, Proses pelatihan merupakan suatu proses memperbaiki ketrampilan kerja karyawan untuk mencapai perusahaan. Sedangkan pengembangan proses untuk meningkatkan kemajuan sumber daya manusia dalam membantu tercapai tujuan organisasi.<sup>91</sup> Sehingga dapat meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Sedangkan Proses pelatihan dan pengembangan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung berusaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya insani dan kinerja karyawan selain dengan program pengembangan juga dengan pelatihan. Sebagai langkah untuk meningkatkan kinerja karyawan.

---

<sup>91</sup>Buchari Alma dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Syari'ah*, Bandung: Alfabeta, 2014, h. 308.

Bank BNI Syariah yaitu mengadakan program diklat (pendidikan dan pelatihan ) seperti:

- b. Penyuluhan / seminar
- c. Kajian-kajian islami
- d. Motivasi

Dilihat dari teori yang dikutip oleh jurnal Ruslan Abdul Ghofur bahwasanya:

- a) Munculnya anggapan bahwa individu karyawan merupakan makhluk yang rasional, sehingga ia hanya akan termotifasi dengan nilai materi (insentif gaji). Oleh karenanya, memberikan gaji yang lebih tinggi merupakan sarana yang baik untuk meningkatkan produktivitas.
- b) Karyawan dianggap tidak peduli dan tidak fokus dengan tujuan perusahaan/organisasi dan hanya fokus terhadap kebutuhan fisiologis, sehingga pihak manajemen berkewajiban memenuhi kebutuhan dasar mereka. Selain itu pihak manajemen juga berusaha mengajak mereka untuk duduk bersama menyatukan tujuan dan mengikutsertakan dalam mengambil keputusan guna memenuhi kebutuhan sosial dan psikologis mereka, demi meningkatkan produktivitas.
- c) Kompetensi karyawan perlu ditingkatkan dengan *training* agar kinerja mereka optimal, sehingga dapat menaikkan produktivitas. Karenanya, perlu pengawasan yang ketat agar dapat memaksimalkan kinerja mereka, di samping perlu pemilihan karyawan yang tepat sesuai dengan kompetensi mereka.

Ternyata Bank BNI Syariah KC Teluk Betung sudah menerapkan MSDI yang profesional , hanya saja pada saat mereka mengadakan rekrutmen tidak mengedepankan pendidikan akhir dari pemahaman syariah tetapi dilihat dari kegiatan-kegiatan yang mereka terapkan sudah sesuai dengan MSDI yang profesional yang dapat meningkatkan kinerja karyawan Bank bni Syariah sesuai dengan visi misi Bank BNI Syariah KC Teluk Betung bahwasanya, Visi Bank BNI Syariah KC Mikro Teluk Betung Menjadi Bank Syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja dan Misi Bank BNI Syariah KC Teluk Betung yaitu memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan, memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah, memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor, menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah, dan menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah.<sup>92</sup>

Berdasarkan Hasil penelitian penulis menyarankan sebaiknya dalam pemilihan atau penyeleksian karyawan lebih diprioritaskan dari perguruan tinggi Syariah agar tidak susah dalam memahami disaat pelatihan dan pengembangan dan untuk menguasai jabatannya, dalam rangka meningkatkan ketrampilan pekerja, sehingga dapat meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan oleh Bank Syariah.

---

<sup>92</sup> [http://www. BNI Syariah.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan /sejarah/](http://www.BNI-Syariah.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan/sejarah/) (Senin, 8 Januari 2018)

Kemudian juga menurut penulis konsep pelatihan dan pengembangan yang diterapkan pada Bank BNI Syariah KC Teluk Betung sudah baik yaitu tidak hanya mengedepankan potensi dan kualitas karyawan, namun perusahaan juga memberikan pelatihan dan pengembangan berupa moral dan spiritual. Hal tersebut sudah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Alma bahwasanya Pelatihan diutamakan dengan pelatihan yang bersifat islami.

sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. At-Taubah ayat 122,

فَقَهُوَ أَطَافَةً مِنْهُمْ فِرْقَةٍ كُلِّ مِنْ نَفَرٍ فَلَوْلَا كَافَّةً لَيَنْفِرُوا الْمُؤْمِنُونَ كَانُوا مَا  
يَحْذَرُونَ لَعَلَّهُمْ إِلَيْهِمْ رَجَعُوا إِذَا قَوْمُهُمْ وَلِيْنَدِرُوا الدِّينَ فِي لَيْتَةٍ

*Artinya: Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.*<sup>93</sup>

Kemudian mengenai kompensasi , kompensasi merupakan hal yang sangat sensitif dalam hubungan antara perusahaan dan pekerja. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dalam pemberian kompensasi di Bank BNI Syariah KC Teluk Betung telah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Bukhori Almahwasanya berdasarkan akad atau persetujuan dari awal, dan dilakukan secara langsung dan tidak langsung, yang mana kebutuhan karyawan bisa dipenuhi secara wajar (kebutuhan hidup layak). Tidak hanya setingkat dengan UMR, tetapi terletak pada tunjangan serta fasilitas yang

<sup>93</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan...*, h. 206.

telah diberikan.<sup>94</sup> Yaitu di bagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung.

a. Kompensasi langsung. Maksudnya adalah kompensasi yang diberikan oleh Bank BNI Syariah KC Teluk Betung secara langsung yang sesuai dengan standar kompensasi dan diberikan setiap bulannya secara tepat waktu. Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan responden :

Sistem kompensasi disini sudah sesuai UMR, sedangkan dari segi bonus biasanya kalau bagian marketing dilihat dari segi target pembiayaan, sedangkan karyawan yang mampu menarik nasabah pembiayaan juga mendapat bonus.<sup>95</sup>

b. Kompensasi tidak langsung. Yaitu kompensasi yang diberikan oleh Bank BNI Syariah KC Teluk Betung biasanya berupa tunjangan yang diberikan kepada karyawan seperti tunjangan hari raya, pencapaian target yang berupa bonus. Seperti petikan wawancara Sistem kompensasi tidak langsung disini berupa bonus tahunan seperti tunjangan hari raya, bonus sesuai target, bonus pribadi (bagian marketing), bonus tiap tahun karyawan (diluar THR ) yang diberikan berupa uang.<sup>96</sup>

Berdasarkan diatas peneliti menyimpulkan bahwa sistem kompensasi di Bank BNI Syariah KC Teluk Betung tidak ada masalah dalam sistem kompensasi, karena sistem kompensasi sangatlah penting

---

<sup>94</sup>Bukhori Alma, *Manajemen Syariah*, *op.cit.* h. 355.

<sup>95</sup>Wawancara dengan bpk Ogi, karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung

<sup>96</sup>Wawancara dengan ibu Betha bagian manajemen sumber daya manusia pada tanggal 16 April 2018)

bagi perusahaan, yang mana merupakan balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Sistem kompensasi yang dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung dapat membuat karyawan mampu bertahan lama di perusahaan tersebut.

Dalam hal kompensasi, manajer Bank BNI Syariah KC Teluk Betung telah memenuhi hak-hak karyawan. Hubungan kerjasama antar manusia ibarat hubungan antara manusia dan Tuhan.

Dimana sesuai dengan teori yang dikutip oleh buku Alma Berdasarkan akad atau persetujuan dari awal, dan dilakukan secara langsung dan tidak langsung, yang mana kebutuhan karyawan bisa dipenuhi secara wajar (kebutuhan hidup layak). Tidak hanya setingkat dengan UMR, tetapi terletak pada tunjangan serta fasilitas yang telah diberikan.<sup>97</sup>

## **2. Analisis MSDI dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung**

Dari uraian diatas tentang penerapan manajemen sumber daya insani dapat diketahui bahwasanya dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang dilakukan dengan cara penyuluhan / seminar, kajian-kajian islami, motivasi, dan mengembangkan kemampuan,<sup>98</sup> maka dapat meningkatkan kinerja karyawan Bank BNI Syariah KC

---

<sup>97</sup>Bukhori Alma, *Manajemen Syariah*, op.cit. h. 357.

<sup>98</sup>Wawancara dengan Betha Jesica. Bank BNI Syariah KC Teluk Betung

Teluk Betung, pernyataan inipun sesuai dengan teori Robert L. Mathis yang dikemukakan oleh buku Hendi Suhendi.<sup>99</sup>

Kinerja SDI yang baik, diperkuat dengan indikator kinerja menurut Henry Simanora, yaitu loyalitas, semangat kerja, kepemimpinan, kerjasama, prakarsa, tanggung jawab, dan pencapaian target,<sup>100</sup> maka sesuai dengan hasil wawancara dengan ibu Betha Jessica bahwa karyawan Bank BNI Syariah loyalitasnya cukup baik, semangat kerjanya baik, kepemimpinan cukup baik, kerjasama baik, prakarsa baik, tanggung jawab baik, dan pencapaian target baik.

Maka penulis dapat menganalisis bahwa MSDI dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank BNI Syariah yaitu terpusat pada pengembangan dan pelatihan dimana dalam kegiatan inilah kinerja akan selalu meningkat, karena karyawan atau tenaga kerja akan selalu terbisa dengan kegiatannya dan akan semakin baik kedepannya, dan program inilah yang dirasa paling mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung. Dan dengan adanya program pelatihan maka setiap karyawan akan berusaha dan berlombalomba memberikan kinerja terbaiknya agar dapat dipromosikan untuk menempati kedudukan yang lebih tinggi. Sama seperti tahap penilaian, program pelatihan ini dilakukan setiap 6 bulan sekali. Jika dalam tahap

---

<sup>99</sup>Hendi Suhendi dan Sahya Anggara, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, h. 189.

<sup>100</sup>Nurul Istikhomah, *Analisis Kinerja Sumber Daya Insani Bank Pembiayaan Rakyat Syari'ah Dana Amanah Ditinjau Dari Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia*. Juni, 2014.

penilaian ada karyawan yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

Pada hakekatnya kinerja karyawan menurut Handoko adalah kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja. Handoko adalah kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa tenaga kerja (karyawan) dituntut untuk selalu memanfaatkan waktu yang tersedia seefektif mungkin karena kinerja karyawan di lihat dari perbandingan hasil dan peran serta dari tenaga kerja itu sendiri. Tenaga kerja dituntut untuk seproduktif mungkin yaitu cekatan, mampu menghasilkan uang dan jasa dengan jumlah yang telah ditentukan dalam waktu singkat, sehingga kinerja karyawan bisa baik .<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup>Hamdiyah. Peningkatan kinerja karyawan melalui kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan di ada swalayan *Journal of Management Vol.02 No.02 , Maret 2016*.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan Manajemen Sumber Daya Insani dalam meningkatkan kinerja Karyawan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung yang meliputi rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, dan kompensasi maka peneliti dapat menyimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Sistem rekrutmen yang diterapkan di Bank BNI Syariah KC Teluk Betung sudah sesuai dengan sistem rekrutmen manajemen sumber daya insani walaupun rekrutmen tidak hanya dari lulusan Syariah yaitu dengan sistem penarikan tenaga kerja yang didasarkan pada kemampuan, kecakapan, ketrampilan, dan pengalaman calon tenaga kerja. Sedangkan sistem pelaksanaan rekrutmen dalam manajemen sumber daya insani yaitu untuk kejujuran dan tanggung jawab sudah sesuai dengan Islam karena untuk mengetahui sifat jujur dan tanggung jawab, Bank melakukan penilaian saat training dan magang berupa dimensi kepribadian dan dimensi produktivitas.
2. Proses seleksi yang diterapkan di Bank BNI Syariah KC Teluk Betung sudah sesuai dengan proses manajemen sumber daya insani yaitu pelamar harus memenuhi syarat-syarat yang meliputi beragama Islam, *shiddiq*, *amanah*, *fathonah*, *tabligh*, *ta'awun*, dan *Istiqomah*.

3. Pelatihan dan pengembangan sudah sesuai dengan teori manajemen sumber daya insani, yaitu pelatihan dan pengembangan yang diberikan perusahaan tidak hanya berupa moral dan spiritualnya saja, melainkan pelatihan dan pengembangan yang bersifat *religius*. Sehingga pada akhirnya dapat menaikkan level keimanan kepada Allah SWT dan menambah pengetahuan dan ketrampilan pekerja sehingga memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan sempurna. Namun dalam pelatihan masih belum terkondisikan dengan baik, sistem pelaksanaannya masih tergesa-gesa.
4. Sistem kompensasi yang diterapkan sudah sesuai dengan umr, yaitu berdasarkan keahlian dan situasi secara adil. Selain itu karyawan juga dijelaskan secara detail mengenai isi kontrak kerja dan tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh Bank. Sehingga karyawan bekerja sesuai kesanggupannya (tidak merasa terbebani) dan mampu mempertahankan pekerja selama bertahun-tahun.

Sumber daya insani juga memiliki posisi yang sangat penting dalam Bank BNI Syariah KC Teluk Betung bukan hanya sebagai objek manajemen tetapi lebih dari itu SDI menjadi subjek dan salah satu aspek yang sangat penting dalam manajemen sehingga dengan inovasi dan kemampuannya dapat menjadi ujung tombak untuk mengembangkan organisasi. Peningkatan profesionalisme SDI yang terus dikembangkan, sebagaimana yang ditawarkan manajemen modern tetapi poin yang harus diingat bahwa peningkatan SDM bukan semata-mata demi

meningkatkan produktivitasnya semata-mata, tetapi juga harus diikuti oleh meningkatkan taraf kesejahteraannya dengan terjaminnya kehidupan individu mereka, keluarga dan masyarakatnya. Manajemen merupakan sistem yang terbuka dan universal, yang dapat dimasuki oleh nilai, norma dan etika dari dan oleh berbagai sumber, karena manajemen terlahir dari kondisi masyarakat yang selalu berkembang dan berubah, yang selalu membutuhkan penyelesaian terhadap permasalahan yang dihadapi.

## **B. Saran**

Dari hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang telah dilakukan, maka diajukan beberapa saran yang bertujuan untuk kebaikan dan kemajuan Bank BNI Syariah KC Teluk Betung sebagai berikut :

1. Bagi pihak perusahaan, penulis melihat, memang terdapat beberapa aspek yang didasarkan kepada Islam tetapi terdapat juga aspek-aspek yang belum. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya memiliki staf khusus yang memang merancang proses manajemen SDI yang lebih terkoordinir dan lebih baik penerapannya.
2. Meningkatkan manajemen sumber daya insani yang baik, karena dengan adanya sumber daya insani yang termanajemen dengan baik dapat menjadikan perusahaan tersebut berkualitas.
3. Proses rekrutmen dan seleksi tenaga kerja yang digunakan di Bank BNI Syariah KC Teluk Betung sudah memenuhi kriteria profesionalisme dalam sumber daya insani, maka dari itu harus dipertahankan karena dalam proses

rekrutmen dan seleksi yang tidak profesional dapat mempengaruhi hasil karyawan yang akan menduduki jabatan tersebut

4. Sebaiknya Bank BNI Syariah KC Teluk Betung menetapkan standar tertentu untuk Alumni yang Berbasis Syariah kemudian untuk mengetahui apakah pelamar memenuhi syarat utama nilai Tauhid ( siddiq, amanah, fathonah, tabliq, istiqosah) yang ditetapkan oleh pihak manajemen, paling tidak hal ini dapat diketahui melalui tes psikologi yang dilakukan ketika tes wawancara. Tujuannya adalah untuk mempermudah dan mempersingkat proses penilaian terhadap pelamar.
5. Mengenai pelatihan dan pengembangan sebaiknya dilakukan tidak hanya 6 bulan oleh pihak Bank, dalam rangka meningkatkan ketrampilan para pekerja baru, sehingga dapat lebih cepat meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan.
6. Untuk penelitian ini diharapkan dapat dilanjutkan oleh peneliti lain dengan obyek dan sudut pandang yang berbeda sehingga dapat memperkaya hasanah kajian manajemen sumber dayainsani.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ashqolani, Al-Hafidz Ibnu Hajar, *Bulughul Maram*, Damaskus: Darul Fikr, 2008.
- Abdurahman, *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014.
- Alma, Buchari, dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Syari'ah*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Anwar, Moch., et al, *Syarah Mukhtaarul Ahaadiist Terjemah Hadist-Hadist Pilihan Berikut Penjelasannya*, Bandung: CV. SinarBaru, Cet.1, 1993.
- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, dan Wayan Mudiarta, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- A.Karim, Adiwarmanto. 2002. *Ekonomi Islam: Suatu Kajian Ekonomi Makro*. Jakarta: III Indonesia.
- Ahmadi, Abu dan Noor Salim. 2004. *Dasar-Dasar Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arifin, Zainul. 2003. *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syari'ah*, Jakarta: Alfabeta.
- Fathoni, Abdurrahmat, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006.
- Gary, Dessler. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Harahap, Sofyan Syafri, *Akuntansi Pengawasan dan Manajemen dalam Perspektif Islam*, Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti, 1992.
- Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi*, Jakarta: Salemba Humanika. 2009.
- J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prenada Media Group. 2004.
- Nata Abudin, *Metode Studi Islam*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 1992. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Panglaikim, dan Hazil. 1986. *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: Satya Wacana.
- S.P Hasibuan, H. Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, Cet. Ke- 17, 2012.
- Aziziyah, Mei Sulastris Sonya, *Praktik Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Islam Pada Steak And Shake di Perusahaan Waroeng Group Timoho Yogyakarta*, Skripsi, Yogyakarta: Fakultas Ekonomi, UIN Syarif Hidayatullah, 2014.
- Ade Rachmawati Nurfitri, *Proses Perekrutan dan Seleksi Pegawai bagian kantor (study kasus PT Alfa Trans Raya)* Jurnal, no 2, Kudus: Maret.
- Asnaini. *Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syariah: Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Islam*. Jurnal Perkembangan Perbankan Syariah: Vol. II, No. I Juli Tahun 2008. Yogyakarta. 2008.
- Desi Ratnasari, *Studi tentang proses perekrutan tenaga kerja di Badan Kesatuan Bangsa Politik*, Jurnal Penelitian, Vol. 10, No. 2, Kudus, Agustus 2016.
- Mustaqin, Muhamad. *Prinsip Syariah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi tentang Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia UMKM di Kudus)*. Jurnal Penelitian, Vol. 10, No. 2, Agustus 2016. Kudus, 2016.
- Oktania, *Praktik Manajemen Berbasis Islam pada Perusahaan*, Skripsi, Semarang: Fakultas Ekonomika dan Bisnis, UNDIP Semarang, 2012.
- Rahmatika, Fadhillah, *Penerapan MSDM berbasis nilai-nilai Islami pada Bank BNI Syariah Semarang*, Skripsi, Semarang: Fakultas Ekonomika dan Bisnis, UNDIP Semarang, 2014.
- Rivai, Veithzal, dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Teori dan Praktik)*, Edisi kedua, Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Skripsi*, FEBI UIN Raden Intan Lampung, 2017.
- Rozalinda. *Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Pada Industri Perbankan Syariah*. Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan Vol. 1, No. 1, Januari-Juni 2016.

Depdiknas, *Kamus Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1993.

\_\_\_\_\_, *Kamus Bahasa Indonesia*, Jakarta: Pusat Bahasa, 2008.

Departemen Agama RI, *Al-quran dan Terjemahannya*.

Bahasa, Pusat. 2003. *Departemen Pendidikan Nasional, Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

Betha Jesicca, wawancara dengan penulis, Bank BNI Syariah KC Teluk Betung, 16 April 2018.

Asep Afandi Aldisurya, wawancara dengan penulis, Bank BNI Syariah KC Teluk Betung, 16 April 2018.

Ogi Marsenal Ipando, wawancara dengan penulis, Bank BNI Syariah KC Teluk Betung, 16 April 2018.

Fara Permatasari, wawancara dengan penulis, Bank BNI Syariah KC Teluk Betung, 16 April 2018.

[http://www.BNI-Syariah.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan / sejarah/](http://www.BNI-Syariah.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan/sejarah/) (Senin 8 Januari 2018)

[http://www.yahoo.com/Sumber daya manusia](http://www.yahoo.com/Sumber%20daya%20manusia) (senin, 8 januari 2018).

[http://www.yahoo.com/Perbankan syari'ah](http://www.yahoo.com/Perbankan%20syari'ah) (14 Januari 2018).

Foto bersama Pimpinan dan Bagian HRD



Ruangan beribadah Bank BNI Syariah KC Teluk Betung









Bagian HRD

